

FCAEC | Tesis

# Implementación de la gestión por competencias en una entidad financiera

Carlos Gustavo Ávila Moreno



UNIVERSIDAD  
CENTRAL

50 AÑOS  
en el año de la paz



**Implementación  
de la gestión  
por competencias  
en una entidad financiera**



# Implementación de la gestión por competencias en una entidad financiera

Carlos Gustavo Ávila Moreno



### **Consejo Superior**

Fernando Sánchez Torres (presidente)

Jaime Arias Ramírez

Jaime Posada Díaz

Rubén Darío Llanes Mancilla

(representante de los docentes)

José Sebastián Suárez Rodríguez

(representante de los estudiantes)

### **Rector**

Rafael Santos Calderón

### **Vicerrector académico**

Luis Fernando Chaparro Osorio

### **Vicerrector administrativo y financiero**

Nelson Gnecco Iglesias

Esta es una publicación de la Maestría en Gestión de Organizaciones, Departamento de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables.

ISBN (IMPRESO): 978-958-26-0344-1

ISBN (PDF): 978-958-26-0347-2

Primera edición: 2017

Autor: Carlos Gustavo Ávila Moreno

Ediciones Universidad Central

Calle 21 n.º 5-84 (4.º piso). Bogotá, D. C., Colombia

PBX: 323 98 68, ext. 1556

editorial@ucentral.edu.co

Las reproducciones y adaptaciones de los documentos de la empresa Centro de Servicios Crediticios (CSC) que aparecen en este libro fueron hechas con su autorización y son de total propiedad de esta.

---

#### Catalogación de la Publicación Universidad Central

Ávila Moreno, Carlos Gustavo

Implementación de la gestión por competencias en una entidad financiera/ Carlos Gustavo Ávila Moreno ; coordinación editorial Héctor Sanabria Rivera. – Bogotá : Ediciones Universidad Central, 2016.

128 páginas ; 23 cm

Incluye referencias bibliográficas.

ISBN: 978-958-26-0344-1

1. Administración de personal - Investigaciones 2. Medición del trabajo - Metodología 3. Actitudes ante el trabajo 4. Planificación de recursos humanos - Investigaciones 5. Aptitudes ocupacionales I. Sanabria Rivera, Héctor, coordinador editorial II. Universidad Central. Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables.

658.301 - dc23

PTBUC/30-11-2016

---

### **Preparación editorial**

Coordinación Editorial

Dirección: Héctor Sanabria Rivera

Coordinación editorial: Jorge Enrique Beltrán

Diseño y diagramación: Patricia Salinas Garzón

Preparación de textos: Fernando Gaspar Dueñas

Editado en Colombia - Published in Colombia



Material publicado de acuerdo con los términos de la licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0). Usted es libre de copiar o redistribuir el material en cualquier medio o formato, siempre y cuando dé los créditos apropiadamente, no lo haga con fines comerciales y no realice obras derivadas.

# Contenido

---

Resumen y cómo citar .....	9
1. Introducción .....	15
1.1 Definición del problema .....	15
1.2 Problemática .....	16
1.2.1 Pregunta de investigación .....	16
1.3 Justificación y delimitación de la investigación .....	17
1.3.1 Delimitación sectorial.....	18
1.3.2 Delimitación geográfica-espacial.....	18
1.3.3 Delimitación cronológica.....	18
1.3.4 Delimitación de la aplicación de los procesos organizacionales.....	18
1.4 Objetivos .....	19
1.4.1 Objetivo general .....	19
1.4.2 Objetivos específicos .....	19
1.5 Método de investigación .....	19
1.6 Tipo de investigación.....	20
2. Marco referencial.....	23
2.1 Historia de la entidad.....	23
2.2 Plataforma estratégica.....	22
2.3 Valores corporativos.....	22
2.4 Objetivos estratégicos de la primera fase de implementación.....	26

3.	Marco teórico.....	27
3.1	Competencia .....	27
3.2	Principales enfoques de competencias.....	31
3.3	Gestión de las competencias .....	33
4.	Metodología .....	39
4.1	Diagnóstico inicial .....	40
4.2	Adopción de una nueva plataforma estratégica ..	40
4.3	Planificación de la gestión por competencias .....	40
4.4	Diseño de instrumentos.....	41
4.4.1	Diccionario de competencias .....	41
4.4.2	Nivel esperado de competencias por cargo .....	42
4.4.3	Evaluación de competencias .....	43
4.5	Implementación en los subprocesos de reclutamiento, selección y contratación.....	44
4.6	Detección de brechas (fase 1).....	45
4.6.1	Realización de la evaluación.....	45
4.6.2	Recolección de datos .....	45
4.6.3	Manejo de datos.....	45
4.7	Propuesta de plan de acción .....	46
5.	Equipo de participantes y presupuesto .....	49
6.	Resultados.....	53
6.1	Instrumentos.....	53
6.1.1	Diccionario de competencias .....	53
6.1.2	Nivel esperado de competencias.....	53
6.1.3	Evaluaciones de competencias.....	54
6.2	Brechas de competencias.....	54
6.2.1	Resultado por proceso .....	60
6.2.2	Resultado por competencia .....	61
6.3	Propuesta de plan de acción .....	63
	Conclusiones, recomendaciones y limitaciones.....	71
	Conclusiones .....	71
	Recomendaciones .....	74
	Limitaciones y posibles deficiencias.....	76



Anexo A.	
Cronograma .....	79
Anexo B.	
Diccionario de competencias .....	81
Anexo C. FO5-PO12-02:	
Nivel esperado de competencias .....	86
Anexo D. FO2-PO12-02:	
Evaluación de competencias (nivel ocupacional directivo) .....	96
Anexo E. FO3-PO12-02.	
Evaluación de competencia (nivel ocupacional táctico) .....	103
Anexo F. FO4-PO12-02.	
Evaluación de competencias (nivel ocupacional operativo) .....	109
Anexo G.	
Detección de brechas (Fase I) .....	115
Bibliografía .....	119



## Resumen

La dinámica del mercado actual ha impulsado el reconocimiento de la importancia del talento humano dentro de las organizaciones. A raíz de esto, y con base en una dirección estratégica hecha en la organización Centro de Servicios Crediticios (CSC), se desarrolló una consultoría para implementar la gestión por competencias. Esta ofreció herramientas de medición de competencias (diccionario de competencias, nivel esperado de competencias y evaluaciones de competencias), un diagnóstico actual (70 niveles de competencias en 18 personas) y una propuesta de plan de acción que permite reducir las brechas encontradas.

## Palabras clave

Competencias, brechas, evaluación, gestión.

## Cómo citar este libro

APA: Ávila, C. (2016). *Implementación de la gestión por competencias en una entidad financiera*. Bogotá: Universidad Central.

MLA: Ávila Moreno, Carlos. *Implementación de la gestión por competencias en una entidad financiera*. Bogotá: Universidad Central, 2016. Impreso.

CHICAGO PARENTÉTICO: Ávila Moreno, Carlos. 2016. *Implementación de la gestión por competencias en una entidad financiera*. Bogotá: Ediciones Universidad Central.



## Prólogo

---

La investigación sigue siendo una de las funciones claves del ámbito académico. Sin embargo, en Colombia, en comparación con otros países, es una actividad que requiere más recursos y gestión del conocimiento, así como políticas y estrategias de promoción, de cada universidad, del Ministerio de Educación y, posiblemente, de entidades públicas y privadas.

Según Colciencias (2016), la Universidad Central ha ocupado los puestos 57 y 71 en los años 2014 y 2015, respectivamente, en el escalafón de universidades establecido por el número de grupos de investigación en cada una. Adicionalmente, aunque para sus estudiantes de pregrado la investigación es una de varias alternativas, es la menos común. Solamente uno de cada cien estudiantes, o menos, ha optado por hacer investigación en el pregrado.

Ahora bien, la Maestría en Gestión de Organizaciones, adscrita al Departamento de Administración de Empresas —que tiene el objetivo de “crear gestores capaces de comprender los problemas propios de las organizaciones, con formación interdisciplinaria, pensamiento crítico, creatividad y preparados para tomar decisiones estratégicas en ambientes complejos, para actuar e intervenir apropiadamente”—, se propuso en el año 2011 que, para el año 2015, la maestría sería “el programa de formación para la comprensión de las problemáticas organizacionales y de gestión más reconocido en Colombia, por su calidad, pertinencia, oportunidad y accesibilidad”.

Y, justamente, ha sido el 2015 el año en el que uno de sus graduandos ha logrado la distinción meritoria, gracias a un trabajo que inicialmente fue planteado como consultoría, pero que, por su

rigurosidad teórica, metodológica y de presentación de resultados, pasó a ser un documento de investigación aplicada.

¿Quién es este magíster que obtuvo tan distinguida y añorada mención? Es Carlos Gustavo Ávila Moreno, que hizo su bachillerato técnico, con profundización en mecánica industrial, en el Instituto Técnico Industrial Centro Don Bosco. Posteriormente, emprendió sus estudios en Tecnología Industrial en la Universidad Distrital y los créditos académicos obtenidos fueron homologados en la Universidad Central, la misma universidad de la que se graduó su madre, su principal fuerza motriz. Culminó su pregrado en Ingeniería Industrial y, como opción de grado, hizo un seminario de profundización en Dirección Estratégica.

Fueron la afinidad con sus labores y la pertinencia del plan de estudios las dos principales razones que lo motivaron a estudiar la Maestría en Gestión de Organizaciones. Gustavo reconoce en todos los profesores de la maestría capacidades y habilidades excepcionales tanto pedagógicas como teóricas, humanas y de tipo experiencial. En ese sentido, en particular, expresa: “la profesora Maritza Melgarejo fue quien me motivó y me enseñó a darle unidad, sencillez, orden y mayor profundidad teórica a lo que inicialmente fue un ejercicio de consultoría. Sus consejos fueron totalmente acertivos”. Pero, agrega, no fueron menos importantes “las oraciones de mi abuela y el apoyo incondicional del resto de familia y mi novia”.

Se destaca en Carlos Gustavo su persistencia, su decisión de seguir a pesar de las adversidades y de no renunciar cuando se involucra en algo, así como siempre obrar en función hacia lograr resultados o cumplir sueños.

Su tesis sobre la gestión de competencias comportamentales surgió porque, al abordar la gestión del conocimiento y de la estrategia, se percató de que son los seres humanos y sus comportamientos los factores más importantes para el desarrollo de las actividades organizacionales.

Inicialmente, llevó a cabo un ejercicio de diagnóstico en la organización donde labora. Este fue el primer insumo para avanzar en una descripción de aplicación de teorías. Tenía resultados precisos gracias a la obtención de información de primera mano de la organización. Además, de manera autónoma y propositiva, logró involucrar a la dirección estratégica de la empresa. Esto le permitió

fortalecer la aplicación de la gestión de las competencias, un asunto que los directivos no habían contemplado.

Más aún, fue un reto mayor reconocer que dicha implementación sería un largo proceso, pues la organización carecía de la gestión correspondiente, por lo que tuvo que empezar de cero. Su compromiso y responsabilidad contribuyeron a generar confianza en la organización y, así, a ejercer un liderazgo orientado a transformar o principiar una gestión de comportamientos.

Durante el año 2015, todo el proceso de Gustavo se volcó a fortalecer elementos teóricos y metodológicos, un proceso que concorrió con los excelentes avances en cuanto a resultados, conclusiones y recomendaciones. Paradójicamente, se culminó por el comienzo. Pero valió la pena dedicar unos meses para plasmar adecuadamente el proceso. Hasta el día de su sustentación, su capacidad de escucha, seguridad y sencillez hicieron posible que hoy la Maestría en Gestión de Organizaciones de la Universidad Central ofrezca, para su publicación, la primera tesis meritoria del programa.

La investigación aplicada de Carlos Gustavo Ávila Moreno puede ser consultada por aquellos académicos interesados en revisar la teoría de la gestión de competencias: conceptos, enfoques y modelos. Asimismo, puede ser de interés para cualquier empresario que valore en los empleados y en su comportamiento las competencias, que son un elemento clave a la hora de obtener resultados. Además, al público general le puede servir para reconocer que, con respecto a la consultoría y a la investigación aplicada, la diferencia se hace cuando se presentan y explican elementos teóricos y metodológicos de manera ordenada y con profundidad para sustentar los resultados de la aplicación.

Gustavo y yo, su directora de tesis, agradecemos a la Universidad Central por lograr un sueño compartido.

MARITZA MELGAREJO MOJICA

*Docente*





# 1. Introducción

---

**E**ste libro presenta la forma como se llevó a cabo la consultoría para implementar la gestión por competencias en una entidad financiera llamada Centro de Servicios Crediticios (CSC), según un enfoque conductista y con base en los tipos de investigación descriptiva, analítica y propositiva. La consultoría parte de la necesidad de crear herramientas para medir el estado actual de las competencias de los colaboradores y su desarrollo.

Por ende, aporta al conocimiento de la gestión de organizaciones, tomando una empresa en particular y haciendo una serie de actividades con el fin de plantear una propuesta de gestión del recurso humano presente allí mediante la implementación de la gestión por competencias. Es decir, se utilizan conocimientos adquiridos para gestionar la mejora. El libro corresponde al trabajo de grado de la Maestría en Gestión de Organizaciones de la Universidad Central.

## 1.1 Definición del problema

---

Cada organización, al realizar un proceso de dirección estratégica del cual se derive una nueva plataforma regidora de sus actividades, debe reconocer la importancia de contar con empleados competentes que soporten la implementación y el despliegue de tales directrices. Según el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA):

El plan estratégico se convierte en el hilo conductor de toda la organización, por lo que es necesario tener claramente definida hacia dónde va la empresa y cómo puede posicionarse en el mercado y competir. [...] luego se comienza a identificar cuáles son las características de la empresa, además de establecer cómo debe ser el personal que tiene que laborar en ese contexto organizacional. Lo anterior garantizará, en el futuro, el cumplimiento del plan estratégico. (SENA, 2012, p. 13)

En CSC, una dirección estratégica evidenció la necesidad de contar con empleados competentes que permitan cumplir los objetivos estratégicos planteados. Además, se observó la ausencia de herramientas que permitan medir el grado de desarrollo de las competencias comportamentales y analizar la situación de las competencias organizacionales, por proceso o por nivel ocupacional. La gestión de dichas competencias es indispensable para llevarlas al nivel esperado en cada trabajador de la entidad y para permitir su alineación con la plataforma estratégica de la entidad.

## **1.2 Problemática**

---

La incapacidad de medir las competencias de los colaboradores de una organización es una problemática de la cultura organizacional y hace parte del núcleo de la línea de investigación en Gestión y Estrategia de la Maestría en Gestión de Organizaciones de la Universidad Central.

Por lo tanto, tiene relevancia teórica y práctica para determinar las acciones orientadas a resolverla, puesto que “las competencias formalizan los desempeños que se esperan de las personas y esto permite evaluar la calidad del aprendizaje” (Tobón, 2007, p. 16).

### **1.2.1 Pregunta de investigación**

¿Cómo se debe implementar la gestión por competencias en la organización denominada CSC, para que su desarrollo sea acorde con la plataforma estratégica?

## 1.3 Justificación y delimitación de la investigación

---

La gestión de los recursos humanos ha evolucionado de conformidad con el aumento de los desafíos del mercado y de la complejidad de los procesos organizacionales en los que interviene el ser humano (Durán, Avilán y Morales, 2011, p. 116). Dado esto, las organizaciones se han visto obligadas a replantear sus perspectivas, pues “la necesidad de formar competencias en aras de un talento creador es vital en las organizaciones modernas” (González, Cárdenas, Pérez, Rodríguez y López, 2014, p. 141).

Es allí donde la gestión por competencias se encarga de alinear la gestión de los recursos humanos con la estrategia organizacional y de desarrollar las capacidades de estos recursos a fin de hacer más efectiva y beneficiosa esta integración (Alles, 2009). Por lo tanto, el desarrollo e implementación de la gestión por competencias en CSC muestra, desde la elaboración de herramientas, la recolección de datos y la gestión para el desarrollo de competencias, la base para unir a los colaboradores con la plataforma estratégica para lograr el desarrollo efectivo de las labores diarias y los aportes a las iniciativas estratégicas de la entidad.

En consecuencia, se documentan las particularidades ofrecidas por la gestión por competencias durante su aplicación en CSC, con el fin de evidenciar el proceso llevado a cabo y ofrecer a la comunidad fundamentos aplicados del tema presentado.

Además, mediante el desarrollo del proyecto, se promueve el aspecto social de los colaboradores de la empresa, gracias a la importancia que presenta la organización en el desarrollo de sus competencias comportamentales, que se demuestran no solo dentro, sino también fuera, de ella.

Finalmente, la aplicación de la gestión por competencias implica crear instrumentos metodológicos fundamentales para tomar decisiones óptimas sobre planes de acción que se enfoquen en el avance del estado de las competencias de los colaboradores de la organización y que pueden ajustarse y utilizarse en otras organizaciones del mismo sector.

### 1.3.1 Delimitación sectorial

La presente consultoría se desarrolla en el sector financiero y específicamente en la entidad con razón social Centro de Servicios Crediticios (CSC).

### 1.3.2 Delimitación geográfica-espacial

El desarrollo de la consultoría se concentra en los funcionarios de todas las oficinas de CSC en el territorio de la República de Colombia (en la figura 1, se muestra la distribución geográfica de las oficinas de la entidad).

### 1.3.3 Delimitación cronológica

La consultoría comprende el periodo entre el día 3 de marzo de 2014 y el día 17 de marzo de 2015.

### 1.3.4 Delimitación de la aplicación de los procesos organizacionales

La implementación de la gestión por competencias en CSC comprende tres fases, siendo la primera el objeto de la presente consultoría.

La priorización de los procesos para la primera fase se estableció según un análisis de las particularidades de los procesos de la entidad:

- Control y auditoría y Gestión de calidad son procesos de evaluación (véase la figura 2). Por lo tanto, los entes respectivos son los encargados de hacer evaluaciones presupuestales, financieras, procedimentales y comportamentales —cualitativas y cuantitativas—. Así pues, estos procesos son el punto de partida para la mejora. En concordancia, se hace indispensable gestionar y desarrollar las competencias de las personas que cumplen dichas funciones de control organizacional.
- El trámite de operaciones es el punto de desarrollo misional, pues es en este en donde se evalúa la información del cliente, mediante el análisis y la verificación de esta.
- Por último, se prioriza la gestión de riesgos, por tratarse de un proceso mediante el cual se detectan y se gestionan

los aspectos que pueden ocasionar posibles daños y que pueden amenazar la continuidad del negocio.

## 1.4 Objetivos

### 1.4.1 Objetivo general

Implementar la gestión por competencias para la fase I (procesos de auditoría y control, gestión de calidad, gestión de riesgos y trámite de operaciones) en CSC.

### 1.4.2 Objetivos específicos

- Elaborar el marco teórico y referencial sobre gestión por competencias como base de la aplicación de la consultoría en CSC.
- Describir la propuesta metodológica para implementar la gestión por competencias en CSC.
- Diagnosticar las características de la gestión por competencias para CSC.
- Implementar la gestión por competencias en los cuatro procesos de CSC señalados para la primera fase.

## 1.5 Método de investigación

La presente consultoría se llevó a cabo usando un método de investigación con enfoque mixto que puede ser conjuntado de manera tal que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conservan sus estructuras y procedimientos originales. Este método representa

[...] el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo. Ambos se entremezclan o combinan en todo el proceso de investigación, o, al menos, en la mayoría de sus etapas. [...] agrega complejidad al diseño de estudio; pero contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques. (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p. 21)

Los resultados demuestran que la información cuantitativa sirvió para responder a la necesidad de expresar en resultados numéricos las brechas encontradas entre los niveles deseados de competencias y los detectados por los directivos, a fin de generar bases medibles para la observación de desarrollo. Por su parte, la información cualitativa permitió establecer contextos de estudio y validar instrumentos necesarios para la investigación.

## 1.6 Tipo de investigación

El presente trabajo se enmarca dentro de los tipos de investigación descriptiva, analítica y propositiva, tal como se describe en la tabla 1.

Tabla 1. Caracterización de la investigación

Tipo	Aplicación
<b>Descriptivo</b>	Se usa para describir el estado teóricamente esperado de desarrollo de competencias en CSC, su gestión y herramientas.
<b>Analítico</b>	La información recolectada se analiza para entender la dinámica de la entidad y enfocar esfuerzos en sus particularidades.
<b>Propositivo</b>	Con base en el estado actual y en el análisis y el marco teórico llevados a cabo, se elabora la propuesta de gestión por competencias para CSC.

Fuente: elaboración propia con base en Hernández, Fernández y Baptista (2003).



Figura 1. Distribución geográfica de oficinas de CSC en Colombia.  
Fuente: CSC (2014a).

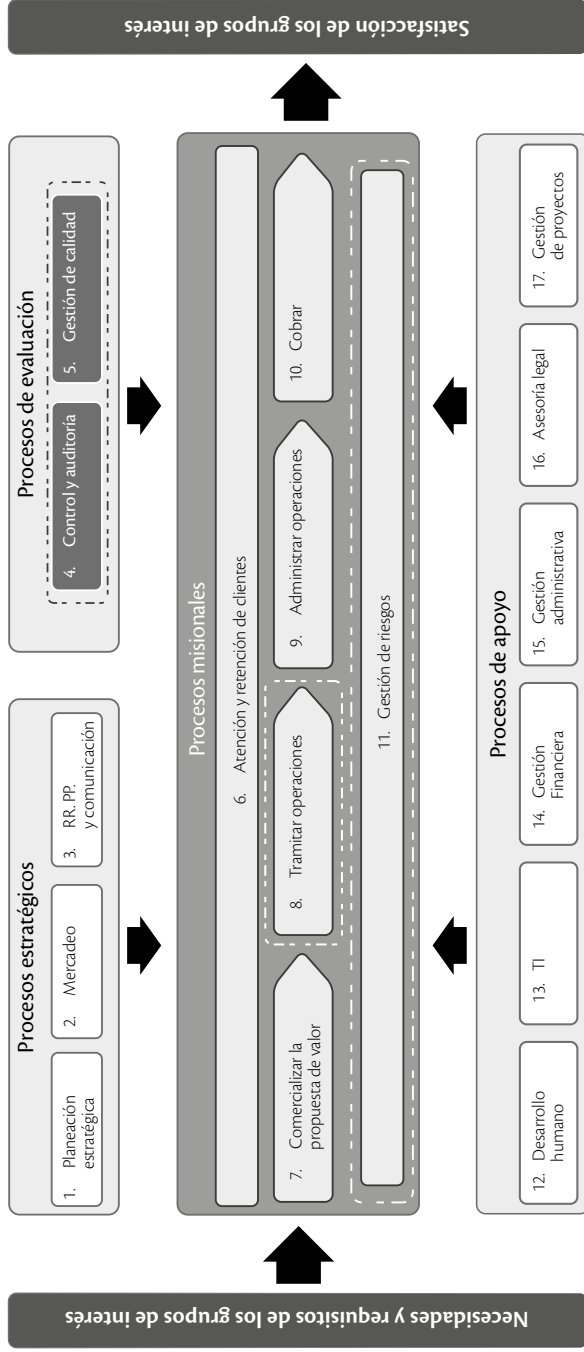


Figura 2. Mapa de procesos de CSC.  
Fuente: CSC (2014b).



## 2. Marco referencial

---

### 2.1 Historia de la entidad

---

La entidad colombiana en la que se realizó la consultoría se fundó en el año 2003 y su desarrollo histórico es el siguiente:

- 2003. El día 20 de enero se constituye la cooperativa Soluciones Prontas, que tiene como objetivo fundamental ofrecer servicios crediticios a sus asociados a través de la canalización de recursos mediante la figura de contratos de colaboración. La cooperativa buscó capitalizar la experiencia adquirida en proyectos de administración de portafolios de créditos de su representante legal, el señor Luis Henry Varón Quimbayo.
- 2008. La cooperativa Soluciones Prontas incursiona en el proceso de fondeo externo, al conseguir recursos mediante la figura de venta de cartera a entidades financieras.
- 2009. Se lanza CSC, Centro de Servicio Crediticios, como marca comercial a través de la cual se brindan los servicios ofrecidos por la cooperativa.
- En el mes de abril, CSC retoma la administración de la Cooperativa El Bosque, para reorganizarla y así lograr su crecimiento. Esta es una cooperativa de carácter multiactivo, constituida el día 2 de enero de 1997.

- La cooperativa Soluciones Prontas incursiona en el mercado de microcrédito, para lo cual cuenta con el asesoramiento del Sr. José Ignacio Monroy Londoño, con experiencia en microfinanzas. La Cooperativa El Bosque incursiona en el proceso de cartera.
- 2010. CSC diseña su propio sistema de evaluación crediticia con el acompañamiento de LISIM, una empresa especializada en el desarrollo de este tipo de *scoring* a nivel mundial.
- 2013. CSC se centra en recoger la cartera de las cooperativas El Bosque y Soluciones Prontas, a fin de centralizar la operación con su razón social.
- 2014. CSC hace un ejercicio de dirección estratégica para orientar sus prácticas hacia un estado superior que le permita solicitar la conversión a compañía de financiamiento vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia.

## **2.2 Plataforma estratégica**

---

La misión, visión y los valores corporativos de la organización componen la plataforma estratégica, que ha sido establecida como resultado de un proceso de dirección estratégica proyectada hasta al año 2020. Dichos lineamientos son los siguientes:

- Misión: “Acompañar a nuestros clientes con servicios financieros en el logro de sus sueños” (CSC, 2014c).
- Visión: “Para el 2020, CSC será una de las cinco primeras compañías entre sus pares, por volumen de activos; será líder en rentabilidad; logrará clientes satisfechos; y desarrollará talento humano motivado; con lo cual tendrá un alto impacto social” (CSC, 2014d).

## **2.3 Valores corporativos**

---

La entidad ha definido los siguientes valores principales para regir su actividad (CSC, 2014e):

- Honestidad: “La conducta de los accionistas, empleados, directivos y administradores de la entidad ha de regirse por la decencia, el decoro y el recato. Sus actuaciones serán justas y firmes, en coherencia con nuestros principios, y se basarán en procedimientos claros que no generen dudas hacia los terceros”.
- Confianza: “La confianza es la seguridad de que todos los accionistas, empleados, directivos y administradores de la entidad estamos en capacidad de actuar de manera ética en todas las situaciones, a fin de generar tranquilidad y satisfacción en nuestros usuarios y clientes”.
- Respeto: “Es el reconocimiento y la aceptación de las diferencias entre las personas que conformamos la entidad, con nuestros proveedores, clientes, compañeros de trabajo y ciudadanos en general. Es el acatamiento, la deferencia y consideración que nos debemos unos a otros. Es la base fundamental para la integración y el desarrollo de la entidad. Comprende también el cumplimiento de nuestras obligaciones en los plazos y fechas determinadas”.
- Responsabilidad: “Es la obligación que debemos tener todos los accionistas, empleados, directivos y administradores de cumplir con las funciones y responsabilidades asignadas, asumiendo las consecuencias de nuestros propios actos. Es el principio de correspondencia entre un actuar y su consecuencia, sin perder de vista la fidelidad que le debemos a la entidad en el cumplimiento de sus planes y objetivos”.
- Pertenencia: “Es que cada uno de los accionistas, empleados, directivos y administradores de la entidad nos sintamos parte integral del equipo de trabajo y que estemos orientados al cumplimiento de las metas establecidas y al desarrollo del objeto social”.
- Innovación: “Encaminamos nuestros esfuerzos a la creación y al mejoramiento continuo de los procesos, para generar un modelo operacional flexible acorde con las necesidades del mercado y soportado en desarrollos tecnológicos ajustados al modelo”.

- Responsabilidad social: “Somos un pilar de desarrollo en las comunidades en donde tenemos presencia y mejoramos la calidad de vida de nuestros clientes y usuarios”.

## 2.4 Objetivos estratégicos de la primera fase de implementación

De una dirección estratégica llevada a cabo en la organización se desprendieron objetivos estratégicos y actividades de despliegue para cada proceso observable en la tabla 2 (la cual es un insumo para identificar las competencias relacionadas con los objetivos estratégicos de cada proceso).

Tabla 2. Objetivos de la fase I

Proceso	Objetivo principal	Actividades de despliegue
Control y auditoría	Incrementar la eficiencia y productividad del servicio	Evaluar políticas diferenciales por segmento de clientes y por divisiones internas dentro de ellas
Gestión de calidad		Estructurar, implementar, mantener y hacer seguimiento del sistema de gestión de calidad. Descentralizar procesos
Trámite de operaciones	Desarrollar todos los procesos comerciales buscando rapidez, facilidad, eficiencia, eficacia y control	Implementar procesos y herramientas de administración de bases de datos
Gestión de riesgos		Elaborar e implementar el plan de contingencia enfocado en establecer alternativas a posibles fallas de funcionamiento

Fuente: elaboración propia.

## 3. Marco teórico

---

Debido a que ya existe conciencia sobre el entorno cambiante de las organizaciones, ahora se observa una mayor disposición a enfrentar los nuevos escenarios de competitividad, por medio de reestructuraciones administrativas, disminución de costos de funcionamiento y una mayor orientación hacia la gerencia del servicio, además de un mayor esfuerzo para satisfacer al cliente interno y externo (Murillo, 2009).

Además de entender la importancia del ser humano en la organización para obtener la máxima eficiencia de esta, Cruz y Vega (2001) expresan que es primordial alinearlos con los objetivos planteados por la empresa. Es decir, explotar al máximo sus capacidades, vocaciones y sueños, lo que realmente sabe y en lo que quiere desempeñarse. En otras palabras, gestionar sus competencias: “La efectividad individual y organizacional depende, por tanto, de la competencia, es decir, de la capacidad concreta que emerge en la acción y que se conceptualiza como un saber y hacer en un contexto con significado y sentido” (Silva, 2003, p. 42).

### 3.1 Competencia

---

El concepto de *competencia* tiene su origen en trabajos de la psicología industrial y organizacional norteamericana de finales de la década de 1960 y principios de 1970. La primera definición del término se le atribuye a McClelland (1973), que indicó que el rendimiento de una persona no dependía únicamente de los títu-

los que poseía ni de sus resultados en tests de inteligencia, sino que dependía más de características propias y competencias (p. 6). Luego, Boyatzis (1982) las definió como “características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo” (p. 23). Con esta definición coincidieron Spencer y Spencer (1993), que plantean que es una “característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o desempeño superior en un trabajo o situación” (p. 122).

El Ministerio de Cultura y Educación argentino, en el documento denominado “Orientaciones generales para acordar los contenidos básicos comunes” (Ministerio de Cultura y Educación de la Nación, 1993), las define como capacidades de los seres humanos que se desarrollan en varios grados de integración y que son transversales entre los ámbitos de la naturaleza humana. Por lo tanto, sintetizar las experiencias personales es generar una competencia.

En el ámbito laboral, Bunk (1994) plantea, en concordancia con las definiciones anteriores, que en Alemania “se considera que posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, quien puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible y quien está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo” (p. 9).

Al respecto, Lévy-Leboyer (1997) las define como “repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos” (p. 54). Por su parte, la consultora Ernst & Young (1998b) la define como la particularidad de una persona referida a un desempeño superlativo en una labor determinada y que presenta la dualidad sobre su posible adopción o existencia congénita.

Mertens (1998) ofrece la siguiente definición: “la capacidad demostrada por una persona para lograr un resultado, que puede o no convertirse en un avance efectivo” (p. 16). Por su parte, en el ámbito organizacional, Vargas (2000) señala que las diferentes definiciones de competencia laboral presentan elementos afines, como los siguientes:

Está orientada al desempeño en el trabajo:

- ⊙ Bajo situaciones laborales definidas.
- ⊙ Usualmente contrastables contra un patrón o norma de desempeño esperado.
- ⊙ Incluye un grueso acervo de capacidades personales.
- ⊙ Incluye la capacidad de trabajar en equipo y de relacionarse. (Vargas, 2000, p. 25)

Adicionalmente, Barrios y Fong (2002, p. 8) señalan que “una persona es competente cuando posee las competencias básicas, genéricas y específicas necesarias para el desempeño de las funciones productivas asignadas, relacionadas con un puesto u ocupación laboral”.

De manera complementaria, Delgado (s. f.) afirma que las competencias son “unidades de actuación que describen lo que una persona debe saber y poder hacer para desarrollar y mantener un alto nivel de desempeño. Incluye aspectos cognitivos, afectivos, motores y de experiencia” (p. 2).

De manera similar, Agudelo (2002) considera que posee competencia profesional “quien dispone de los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes necesarios para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo, que puede resolver, en forma autónoma y flexible, los problemas que se le presenten en el ejercicio de sus funciones, y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización de su trabajo” (p. 23).

Por su parte, Navío (2002) define la competencia como un “conjunto de elementos combinados (conocimientos, habilidades, actitudes, valores, normas, etc.) que se integran sobre la base de una serie de atributos personales (capacidades, motivos, rasgos de personalidad, aptitudes, etc.), tomando como referencia las experiencias personales y profesionales y manifestándose mediante determinados comportamientos o conductas en el contexto de trabajo” (p. 2).

De igual modo, Martha Alles (2006) indica que las competencias son “características de personalidad devenidas comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 163). Y, según De Zubiria (2006, p. 71), “se expresan necesariamente dentro del actuar propio del individuo. El ser en potencia se vuelve ser en acto”.

Vargas (2004) asegura que el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (Intecap) reconoce que es posible separar las competencias laborales según su grado de especificidad. Así, distingue tres grupos: el primero comprende las competencias básicas que se obtienen con la educación, es decir, aquellas en matemáticas, física y lectoescritura; el segundo comprende las competencias genéricas que se desprenden de actuaciones comunes en diversas ocupaciones; y el tercero comprende las competencias específicas referidas a comportamientos técnicos propios de una ocupación particular (Vargas, 2004, p. 47).

Por lo tanto, las competencias dentro de la organización deben ser dinámicas. La complejidad de la organización como sistema y de las propias personas como subsistemas de esta así lo exigen. El planteamiento debe ser flexible, pero eficaz, al igual que su implementación. Además, según las características del cargo y su lugar en la escala jerárquica, las competencias pueden cambiar, así como su grado de aplicación. Así, para Olivares (2007): “Las competencias son acciones que deben ser mostradas de manera práctica y de manera teórica, interpretables, comunicables por diversos canales, criticables en su valor, aporte y creatividad por otras personas distintas de aquellas que originan la competencia que se desea valorar” (p. 140).

Según la Comisión Europea (2010), una competencia es “una combinación de destrezas, conocimientos, aptitudes y actitudes, y [...] la disposición para aprender” (p. 5). En concordancia, Sánchez y Ruiz (2011) afirman que “una competencia supone la integración de una serie de elementos (conocimientos, técnicas, actitudes, procedimientos, valores) que una persona pone en juego en una situación problemática concreta, demostrando que es capaz de resolverla” (p. 148).

En ese sentido, Pimienta (2012, p. 2) señala que el “desempeño o la actuación integral del sujeto [...] implica conocimientos factuales o declarativos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, dentro de un contexto ético”. Y Quijano (2013), además, las clasifica de la siguiente forma: “1) acciones interpretativas o competencia hermenéutica, 2) argumentativas o competencia ética y 3) propositivas o competencias estéticas, generadas desde un saber disciplinar” (p. 56).

De conformidad con lo anterior, Jareño, Jiménez y Lagos (2013) indican que las competencias “integran una combinación de capacidades que determinan el grado de desempeño con que



un individuo es capaz de realizar una determinada tarea” (p. 45). De manera complementaria, Villamil (2013) señala que “el conocimiento se refleja en la acción, es ahí cuando podemos hablar de competencia. Se demuestra la competencia cuando la persona responde ante una tarea nueva” (p. 37).

Asimismo, según van der Hofstadt (2013), “las competencias representan un trazo de unión entre las características individuales y requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas” (p. 31). Y resaltando la posibilidad de desarrollo de las competencias, Sierra, Méndez y Mañana (2013) indican que “lo que se aprende en realidad no es la competencia, sino el saber realizar diversas acciones que integradas y puestas en práctica en diversos contextos, configuran una competencia” (p. 167). Por lo tanto, “el individuo se describe como un repertorio de conocimientos, habilidades y actitudes más o menos independientes entre sí” (Coll, 2013, p. 82).

Con respecto al proceso de las competencias en el ámbito profesional, Palacios, Hernández, González, González, García y Tejada (2014, p. 11) indican que “el saber y el saber hacer como productos de la formación no conseguirán desarrollar competencias si no se utilizan en el propio contexto profesional”.

A partir de las anteriores definiciones, así como de las particularidades de cada una, pueden describirse algunos enfoques específicos.

## 3.2 Principales enfoques de competencias

De las definiciones anteriores, se evidencia, según Mertens (1997), la existencia de tres enfoques sobre competencias.

- Funcionalista. De origen inglés, y base para estructurar el Catálogo de Operaciones Nacionales Británico debido a sus particularidades, este enfoque propone una definición previa de resultados o de desempeños producto de un razonamiento detallado de la labor, como plataforma para el trabajo de un colaborador. A manera de síntesis, Rodríguez, Fornaris y Martínez (2005) indican que “la aproximación funcional refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de

un análisis de las funciones que componen el proceso productivo” (p. 6). Asimismo, Tobón (2006) concibe las competencias como “conjuntos de atributos que deben tener las personas para cumplir con los propósitos de los procesos laborales-profesionales, enmarcados en funciones definidas” (p. 19). A este enfoque se relacionan las definiciones de Agudelo y Navío ya expuestas.

- **Constructivista.** Tiene su origen en Francia y su representante más importante es Lévy-Leboyer. Este enfoque afirma que una competencia no solo nace de la función, sino que tiene en cuenta la importancia de las personas, sus objetivos, posibilidades y resultados. En ese sentido, rechaza la exclusión de personas menos formadas. Considera que las personas deben crear, ser autónomas y responsables: el conocimiento se debe basar y producir con un impulso propio del ser humano. Plantea que las competencias se refieren a conocimientos, a destrezas y a las formas como el ser humano responde a ellas y se centra en su propio desarrollo y su aplicación para la solución de dificultades. Además, tiene en cuenta la evolución basada en cambios de estado provocados por dificultades. Su postulado es que, si se otorga confianza a la gente, si se cree en ellas, se les da la posibilidad de aprender.
- **Conductista.** Surgió en Estados Unidos y sus autores más importantes fueron McClelland y Boyatzis, cuyos postulados ya fueron presentados. Ellos definen la competencia como la característica que tiene una persona en relación con un desempeño efectivo. Es decir, ser competente es tener actuaciones de carácter superior. Cuando no hay tal desempeño, se habla de competencia mínima. Su principal idea se resume en que se debe definir el cargo para el cual se requiere hacer bien las cosas. De esa manera, se relacionan las definiciones de Bunk, Delgado y el Ministerio de Cultura y Educación argentino ya mencionadas. Guarda relación con el estudio de las competencias asociadas al comportamiento del empleado y se aplica a la presente consultoría.

Ahora resta conocer la gestión por competencias y su aplicación para fundamentar teóricamente el presente trabajo.

### 3.3 Gestión de las competencias

El elemento operativo que vincula la capacidad de aprender y de aprehender el conocimiento en los procesos propios de la organización se puede definir como competencia. De ahí la importancia de llevar a cabo una efectiva gestión de estas en la organización, pues dicha gestión orienta a de cada uno de los integrantes a exigirse y a aportar lo mejor de sí mismo para lograr un objetivo definido. En concordancia, es relevante hacer una revisión conceptual de la gestión por competencias y sus beneficios potenciales, tanto generales como específicos.

Se entiende la gestión por competencias como un grupo de teorías y procedimientos desarrollados en conjunto cuyo objetivo es potenciar las acciones de las personas para maximizar su desempeño dentro de la organización. Por esta razón, la gestión por competencias debe encontrarse en un marco que permita su diseño, desarrollo y efectiva implementación. Además, ella se define como la estructuración de la organización con base en el factor humano de modo que permita aprovechar las capacidades de los colaboradores y desarrollarlas (Ernst & Young, 1998a., p. 5).

Según esto, una de sus ventajas es la integración efectiva del ser humano en la organización, con su misión, visión y estrategias organizacionales. Una gestión correctamente planteada permitirá maximizar los resultados esperados mediante la conexión organizada de las personas con tales lineamientos estratégicos. Esto se puede resumir en una definición puntual que ofrece Capuano (2004): “Es el gerenciamiento que detecta las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media” (p. 149).

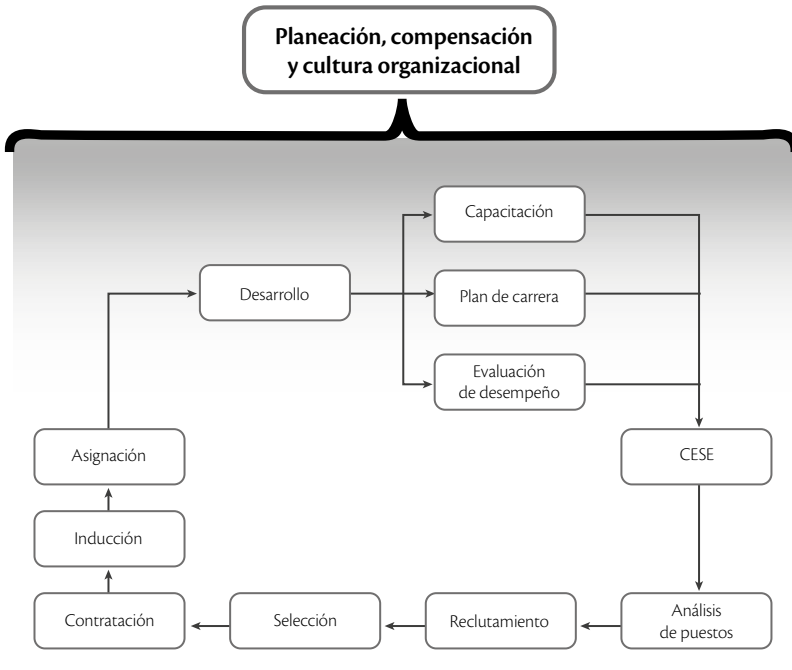
Para complementar lo expuesto, la gestión por competencias se centra en la detección y mejora de los estándares de habilidades, conocimientos y destrezas. Su aplicación abarca los procesos de evaluación del ser humano como factor productivo, es decir, los procesos de selección y capacitación, de evaluación y control del desempeño y de generación de líneas de promoción y carrera.

Por lo tanto, se puede concebir la gestión por competencias como un tipo de gerenciamiento especializado que, según Cruz y Vega (2001), tiene los siguientes objetivos principales:

- Detectar las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media.
- Determinar la persona que cumpla con estas competencias.
- Favorecer el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior (sobre la media) en el puesto de trabajo.
- Permitir que el recurso humano de la organización se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtenga una ventaja competitiva para la empresa. (Cruz y Vega, 2001, p. 11)

La aplicación de la gestión por competencias permite intervenir en todos los procesos relacionados con los recursos humanos de la organización, de acuerdo con el ciclo de la gestión del talento humano observable en la figura 3. Por ejemplo, es fundamental llevar a cabo el diseño de cargos y perfiles ocupacionales por competencias, pues así se pueden determinar cuáles competencias asegurarán un desempeño superior en la ejecución de una labor determinada y alinear sus resultados con las estrategias organizacionales.

Además, se deben determinar las particularidades de la persona en el perfil ocupacional. Posteriormente, el subproceso de selección y contratación sigue esta base y se desarrolla teniendo en cuenta esas competencias y su presencia en el aspirante. En consecuencia, el ajuste de esta serie de competencias motiva al colaborador a ser constante. La dinámica organizacional exige su adecuación a planes y objetivos cambiantes en el tiempo, por lo cual el subproceso de formación y desarrollo debe tener el mismo enfoque de gestión de competencias.



**Figura 3.** Ciclo de la gestión del talento humano.  
Fuente: Visalot (2009).

Adicionalmente, Cejas (2005) considera que la formación por competencias constituye un factor clave en las organizaciones y en la complejidad del mercado laboral, que demanda una mayor capacitación. Para esta autora, dicha formación:

1. Es una poderosa herramienta para enfrentar los desafíos que plantea la búsqueda de la competitividad en las organizaciones.
2. Es uno de los principales recursos para acercar las distancias crecientes entre el mundo del trabajo y la educación-formación.
3. Constituye un elemento de diferenciación en el que puede basarse la ventaja competitiva.
4. Permite ofrecer bases sólidas para elaborar políticas de empleo idóneas y ajustadas a las necesidades de las empresas y al desempeño de sus trabajadores. (Cejas, 2005, p. 21).

Por otra parte, los planes de carrera establecidos permiten observar, evaluar y enfocar esfuerzos en la evolución de competencias que faciliten una movilidad laboral positiva tanto para la organización como para el colaborador. Ligado a esto se encuentra el subproceso de gestión del desempeño, visto como el conjunto de labores orientadas a aumentar la efectividad laboral del colaborador. Por lo tanto, es sensible de acción por medio de la gestión de sus competencias.

La última parte de todo este proceso es la compensación con base en competencias. Esta consiste en remunerar a los colaboradores según su capacidad de desarrollar su labor cumpliendo condiciones de calidad y productividad (Gallego, 2000). En concordancia, Alles (2002b) afirma que “compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño” (p. 18).

Para concluir este énfasis sobre la aplicación de la gestión por competencias, Otmar Varela (2003) expresa que

[...] los beneficios que aparentan generar las competencias invitan a mantener el esfuerzo en esa práctica gerencial. Lo imperioso es comprender las limitaciones que el tema posee, para no crear falsas expectativas en sus usuarios, con la esperanza de que la investigación incremente su estudio en este campo como medio para la búsqueda de nuevos caminos para mejorar el desempeño humano. (Varela, 2003, p. 106)

La falta de gestión de las competencias de los colaboradores de la organización puede ser causada por desconocimiento. En este caso, se incurre en un error que puede ser costoso en estos tiempos de alta incertidumbre y en el que los recursos deben ser aprovechados al máximo por las organizaciones.

En ese sentido, resulta necesario concebir las organizaciones como entes que enseñan y aprenden. Asimismo, la demanda de nuevas competencias profesionales en el entorno de una creciente sociedad basada en la economía de servicios les exige a las organizaciones y entidades de enseñanza cambios notables (Barberá, 2005). Al respecto, es función de la alta gerencia organizacional estar al tanto de los temas que pueden llevar a la entidad

que dirigen a desarrollar permanentemente sus competencias (Szlechter, 2010).

Por otra parte, si es por desinterés, el resultado es el mismo, pero esta vez es causado por falta de visión, que es un elemento crítico y fundamental que debe tener cualquier persona que pretenda conducir una organización hacia el éxito.

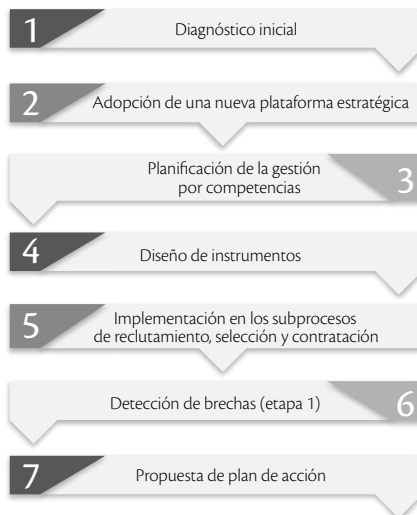
La consultoría que se documenta en este libro se fundamenta en un enfoque conductista y en la definición de competencia de Martha Alles ya mencionada.





## 4. Metodología

Con base en un enfoque conductista y en la propuesta de implementación de la gestión por competencias en CSC, se establecieron siete fases que, a su vez, cuentan con actividades cronológicamente definidas (véase el anexo A). Las fases de desarrollo de la consultoría se presentan en la figura 4. A continuación, se ofrece una descripción detallada de cada una.



**Figura 4.** Metodología para implementar la gestión por competencias en CSC.  
Fuente: elaboración propia.

## 4.1 Diagnóstico inicial

---

Según la propuesta, en primer lugar se indaga sobre las herramientas disponibles en la organización que pueden evidenciar la presencia o el desarrollo de las competencias entre sus colaboradores. Dicha indagación se lleva a cabo mediante una revisión de la documentación existente, tanto la perteneciente al sistema de gestión documental como la disponible en repositorios no registrados en tal sistema. Además, se indaga informalmente con los líderes de los diferentes procesos sobre la gestión que han hecho de las competencias de sus colaboradores y de las herramientas utilizadas.

## 4.2 Adopción de una nueva plataforma estratégica

---

Primero se llevó a cabo un proceso de dirección estratégica junto con otros consultores y la primera línea de colaboradores de la organización. Gracias a este se elaboraron nuevos lineamientos, como misión, visión, valores corporativos, objetivos estratégicos y competencias. Luego, se analizó a fondo esta nueva plataforma estratégica a fin de establecer las bases del camino que quiere llevar la organización y la forma idónea de desarrollar la consultoría, atendiendo a los escenarios planteados en el proceso anteriormente descrito.

Así, después de divulgar los documentos resultantes, se examinaron, analizaron e interiorizaron los conceptos relevantes para implementar la gestión por competencias. Se celebraron paneles de expertos de doce personas en ocho sesiones de cuatro horas que llevaron a formular una dirección estratégica y, consecuentemente, a validar la plataforma estratégica descrita en la sección 2.2.

## 4.3 Planificación de la gestión por competencias

---

A partir del marco conceptual adoptado y de la revisión bibliográfica hecha al comienzo de la consultoría, se estructuró la forma

como se llevó a cabo la gestión de las competencias de los colaboradores de la entidad. Así se elaboró el paso a paso que contiene las particularidades provenientes de adoptar elementos establecidos como directrices de la empresa y de la cultura organizacional.

Con base en lo anterior, a continuación se presenta la estructura de la gestión por competencias en CSC, conformada por diseño de instrumentos, capacitaciones, aplicación de instrumentos, análisis de datos y propuesta de plan de acción.

## **4.4 Diseño de instrumentos**

Esta fase se enfocó en formalizar la fundamentación en competencias en la entidad y en servir como base para estructurar la gestión por competencias en CSC mediante el desarrollo de tres instrumentos importantes.

### **4.4.1 Diccionario de competencias**

Según los lineamientos elaborados durante la dirección estratégica inicial y las definiciones proporcionadas por Alles (2002a), se elaboró el documento “PO-12-02: Diccionario de competencias” (Véase el anexo B), donde “PO” significa Políticas, “12” es el proceso de gestión del talento humano y “02” es la versión del documento después de las políticas generales del proceso.

En este instrumento se formalizan las competencias que deben tener los colaboradores de la entidad y se dividen en tres grupos importantes, como se muestra en la tabla 3. Así, se exponen según la definición de Alles (2002a) y se agrupan usando numerales que remiten a un glosario de competencias.

**Tabla 3.** Clasificación de las competencias en CSC

Grupo		Competencia
Competencias organizacionales		Comunicación asertiva
		Disposición al cambio
		Orientación al logro
		Orientación al cliente
Competencias funcionales		Perseverancia
		Empatía
		Autoconfianza
Competencias por nivel ocupacional	Directivo	Liderazgo
		Pensamiento estratégico
		Toma de decisiones
	Táctico	Capacidad de enseñar y formar
		Gestión administrativa
	Operativo	Altos estándares de desempeño
		Deseo de superación y desarrollo
		Disciplinado y ordenado en su trabajo

Fuente: elaboración propia.

#### 4.4.2 Nivel esperado de competencias por cargo

Con base en la revisión documental previamente realizada (de la cual se extrajo el listado de cargos de la entidad, así como los comportamientos tipificados por Alles), se diseñó, a manera de una matriz, el documento “FO5-PO12-02: Nivel esperado de competencias” (véase anexo C), donde “FO5” significa que es el quinto formato ligado a “PO12-02”, que se refiere al diccionario de competencias.

Este formato se elaboró cruzando las competencias establecidas en el diccionario de competencias, agrupadas según su nivel, con cada uno de los cargos presentes en la organización, agrupados en las áreas funcionales. A cada cruce se le asignó un nivel de competencias esperado (A, B, C o D) como base conjunta para desarrollar las labores de cada colaborador. El nivel fue definido con base en la teoría. Y, aprovechando la experiencia práctica, se desarrollaron grupos focales conformados por personas especializadas en el proceso de gestión del talento humano, el líder de proceso correspondiente a cada cargo y el consultor del presente proyecto.

El objetivo del instrumento es informar puntualmente sobre las necesidades de competencias en cada cargo y servir de insumo para los procedimientos llevados a cabo por el proceso de gestión del talento humano, como el de inducción y selección, entre otros, y para el desarrollo y aplicación de los otros dos instrumentos.

#### 4.4.3 Evaluación de competencias

El último instrumento desarrollado utiliza los dos anteriores como base para imprimir las competencias, sus niveles definidos y la descripción de cada uno según Alles (2002a). Se elaboró en forma de una matriz en la que se relaciona la descripción de las competencias, según el glosario, de acuerdo con el nivel jerárquico del cargo de cada colaborador (directivo, táctico y operativo) y con el nivel de competencia. Además, se ofrece el comportamiento relacionado con el desarrollo de cada competencia.

Su objetivo es ofrecerle información a cada jefe inmediato sobre el desarrollo actual de las competencias de cada persona integrante de la organización. Por ende, permite obtener una visión formal, sistemática y objetiva del desempeño y de las capacidades laborales actuales de los colaboradores dentro del cumplimiento de las funciones del cargo.

El instrumento se divide en tres formatos, que se basan en la distribución jerárquica del cargo y en el estilo de las funciones que se establecen en el perfil de cada cargo:

- FO2-PO12-02: Evaluación de competencias, Directivo (anexo D).
- FO3-PO12-02: Evaluación de competencias, Táctico (anexo E).
- FO4-PO12-02: Evaluación de competencias, Operativo (anexo F).

Donde “FO” indica que es un documento tipo formato, seguido de su número consecutivo correspondiente, y “PO12-02” señala su conexión al diccionario de competencias.

Para el presente instrumento se hizo un pilotaje con cinco colaboradores de confianza que no se encuentran en ninguno de los procesos correspondientes a la primera fase, que es objeto de la consultoría. En el pilotaje, se evidenció la necesidad de ofrecer

algunas instrucciones de diligenciamiento de los formatos y de entregarle a cada colaborador la evaluación en un correo personalizado en el que se adjunte la evaluación específica a efectuar. Además, se observó la oportunidad de mejorar la forma de la evaluación en cuanto al formato de algunas celdas que permitan separar mejor las competencias y el espacio de diligenciamiento final.

Se presentó luego una segunda versión de las evaluaciones con las modificaciones surgidas en el pilotaje. Se efectuó una nueva prueba en cinco colaboradores diferentes a los iniciales que arrojó un resultado totalmente satisfactorio, lo que indica el completo entendimiento de la evaluación y de su objetivo y la sencillez de su diligenciamiento.

La validación de cada uno de los instrumentos se llevó a cabo mediante un panel de expertos, con la participación de un conjunto de colaboradores especializados de la organización y el consultor del presente proyecto, en reuniones iniciales, aclaratorias, de revisión y de aprobación.

## **4.5 Implementación en los subprocesos de reclutamiento, selección y contratación**

---

En este punto, y partiendo de un enfoque de procesos, se elaboró una documentación adicional (perfiles de cargo según competencias, políticas del subproceso de gestión del talento humano, procedimientos, entre otros) que sirvió como base para realizar capacitaciones en todos los subprocesos del proceso de gestión del talento humano. Estas tuvieron como fin optimizar la forma de hacer las cosas en la organización, según la gestión de las competencias de los colaboradores, y llevar a cabo la integración con el sistema de gestión documental, para poner los documentos mencionados en un ciclo de mejora continua. En concordancia, su implementación consiste en estructurar y llevar a cabo las mencionadas capacitaciones y en asegurar la adopción de procedimientos y políticas adecuadas, registrando el uso de los conceptos desarrollados en los subprocesos relacionados.

## 4.6 Detección de brechas (fase 1)

Para llevar a cabo la localización de diferencias entre competencias presentes e idóneas en los colaboradores de los procesos de Auditoría y control, Gestión de calidad, Gestión de riesgos y Trámite de operaciones, que corresponden a la fase I, se utilizaron como insumos dos de las tres herramientas descritas en la sección 4.4 (evaluación de competencias y nivel esperado de competencias). Esta fase se dividió en tres subfases:

### 4.6.1 Realización de la evaluación

Para empezar con el proceso de evaluación, se realizó una reunión informativa y de concientización sobre la importancia que tiene para la organización establecer el nivel actual de competencias y la gestión que estas requieren para llevarlas a un nivel esperado.

En la reunión se explicaron los puntos relevantes sobre la forma correcta en la que se debía diligenciar el formato de evaluación de competencias enviado a cada jefe inmediato por correo electrónico institucional, de acuerdo con la personalización del formato según el nivel jerárquico de cada colaborador (operativo, táctico o estratégico). Posteriormente y para asegurar la integridad del ejercicio, a modo de coevaluación se hizo partícipe al colaborador en cuanto a la aceptación o rechazo de la evaluación diligenciada por el jefe inmediato. Por último, se informó el tiempo máximo de respuesta (cinco días hábiles).

### 4.6.2 Recolección de datos

Con base en el tiempo máximo establecido para diligenciar las evaluaciones de competencias enviadas, se llevó a cabo la recopilación por medio de correo electrónico y se revisó cada evaluación en cuanto a la completitud de los datos entregados y la aceptación o rechazo del colaborador en el correo enviado.

### 4.6.3 Manejo de datos

Cada dato recolectado sobre un nivel de competencia se confrontó con el nivel esperado recolectado en el instrumento desarrollado y definido anteriormente, lo que permitió cuantificar cada

cruce y calcular un número entero entre 3 y -3. El número indica la igualdad o diferencia, positiva o negativa, entre los niveles detectados en el formato y los niveles esperados. Es decir, cada letra establece una base en la competencia idónea y cada desfase en nivel de letra provoca el aumento o disminución del número. Por ejemplo, el nivel de competencia idónea se encuentra establecido como "A" y el nivel detectado es "B". Al ser un nivel de letra menor en una unidad el resultado es "-1". Este cálculo se hizo para cada uno de los colaboradores y cada una de las competencias evaluadas.

Con base en la información y en los cálculos hechos, se elaboró una matriz en la que se encuentran ubicadas, por una parte, cada una de las competencias establecidas en el diccionario de competencias, agrupadas según su nivel (organizacional, asociado al proceso o por nivel ocupacional) y, por otra parte, cada uno de los colaboradores, agrupados por proceso según el mapa de procesos de la entidad.

Luego de haber efectuado el cálculo individual, se procedió a totalizar los resultados por cada colaborador y por cada proceso. Y, luego, por medio del uso de la herramienta estadística "promedio simple", se valoró cada proceso. Este dato permitió añadir información para la toma de decisiones sobre la priorización de la gestión requerida.

## 4.7 Propuesta de plan de acción

En esta última fase, se priorizan los procesos y colaboradores que presentaron una brecha mayor entre competencias presentes e idóneas. Luego, se desarrollaron programas adicionales, que son y serán parte de los insumos necesarios para llevar a cabo la gestión de las competencias de los colaboradores. Estos programas se estructuran para desarrollar una competencia específica conforme a los insumos y a lo preestablecido en un cronograma de acción. Los programas son los siguientes:

- Reunión de análisis de situaciones
- Roles de trabajo
- Multimedia y discusión
- Equipos de trabajo



Cada uno de ellos comprende el abanico de competencias posibles que se pretende potenciar, los recursos necesarios, el tiempo estimado para su desarrollo, el registro que se debe dejar como soporte de realización y las particularidades propias de cada uno que se deben tener en cuenta.

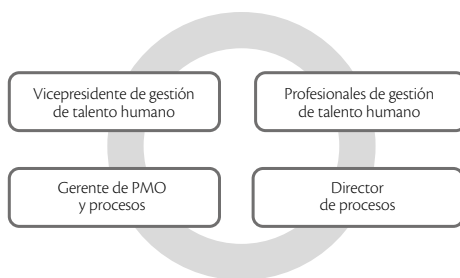
Para formalizar la propuesta, se elaboró un informe (véase la sección 6.3) dirigido a estrategas y ejecutores de la entidad que comprende las bases importantes, los insumos requeridos, los análisis hechos y el cronograma que se debe cumplir para aspirar a la nivelación de las competencias de los colaboradores.

Finalmente, con base en lo anterior, se estableció un periodo de seis meses para evaluar el avance de las competencias de los colaboradores que requirieron la gestión.



## 5. Equipo de participantes y presupuesto

Para el desarrollo de la consultoría enfocada en la implementación de la gestión por competencias en CSC, se conformó un equipo con cuatro tipos de recurso humano, tal como se muestra en la figura 5.



**Figura 5.** Equipo de trabajo de la consultoría.  
Fuente: elaboración propia.

El presupuesto establecido fue de \$ 12 858 200 (véase la tabla 4). Este está discriminado por actividad y por honorarios por hora de los participantes de la consultoría. Cabe aclarar que, dentro de estos honorarios, se incluyó el costo fijo de \$ 2468,40 por hora, que corresponde al gasto de recursos de la entidad.



Desarrollo de matriz de competencias por cargo	10	Lun 05/05/14	Lun 19/05/14	300 000	30	Gustavo Ávila
	10	Lun 19/05/14	Lun 02/06/14	288 000	30	Gustavo Ávila
<b>Desarrollo de documentación complementaria bajo el enfoque de procesos</b>	55	Lun 02/06/14	Lun 18/08/14	6 457 000	300	
	10	Lun 02/06/14	Lun 16/06/14	1 350 000	60	Gustavo Ávila...
Políticas del proceso de desarrollo humano enfocado en competencias	20	Lun 16/06/14	Lun 14/07/14	2 700 000	120	Gustavo Ávila...
	10	Lun 14/07/14	Lun 28/07/14	270 000	30	Gustavo Ávila
Procedimientos de los subprocesos de desarrollo humano	15	Lun 28/07/14	Lun 18/08/14	2 040 000	90	Gustavo Ávila...
	20	Lun 18/08/14	Lun 15/09/14	626 000	60	Gustavo Ávila
<b>Implementación en los subprocesos de desarrollo humano</b>	20	Lun 18/08/14	Lun 15/09/14	550 000	60	Gustavo Ávila
	20	Lun 18/08/14	Mar 09/12/14	1 833 100	60	
Capacitación en procesos enfocados en competencias	60	Lun 15/09/14	Mar 11/11/14	0	0	Gustavo Ávila
	40	Lun 15/09/14	Mar 09/12/14	1 823 100	60	Gustavo Ávila...
<b>Detección de brechas</b>	20	Mar 11/11/14	Mar 03/02/15	6 045 000	300	
	40	Mar 09/12/14	Mar 06/01/15	555 000	60	Gustavo Ávila
Aplicación de evaluación de competencias	20	Mar 09/12/14				
Comparación de resultados con niveles de competencias deseados	20	Mar 09/12/14				
<b>Establecimiento de plan de acción</b>	20	Mar 09/12/14				
	20	Mar 09/12/14				
Análisis de resultados	20	Mar 09/12/14				

Continúa..

...Viene

Nombre de tarea	Duración (días)	Comienzo	Fin	Costo (\$)	Trabajo (horas)	Semestre 1, 2014												Semestre 2, 2014												Semestre 1, 2015											
						E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J						
Constitución de cronograma	10	Mar 20/01/15	Mar 03/02/15	2 715 000	120	Gustavo Ávila																																			
Presentación de resultados y recomendaciones	30	Mar 03/02/15	Mar 17/03/15	857 000	90	Gustavo Ávila																																			
Análisis de datos	20	Mar 03/02/15	Mar 03/03/15	543 000	60	Gustavo Ávila																																			
Entrega de informe de resultados y recomendaciones	10	Mar 03/03/15	Mar 17/03/15	274 000	30	Gustavo Ávila																																			

Fuente: elaboración propia (imagen aproximada al original).

# 6. Resultados

---

Los resultados de la consultoría se dividen en tres conjuntos importantes.

## 6.1 Instrumentos

---

### 6.1.1 Diccionario de competencias

El primer resultado es el documento titulado “PO-12-02: Diccionario de competencias”, que ya fue descrito en la sección 4.4.1. Además de ser el insumo base para el despliegue de la gestión por competencias en la entidad, su divulgación entre los colaboradores formaliza el comienzo de un proceso orientado a mejorar su estado actual dentro de la organización.

Las competencias se clasificaron en tres grupos (véase la tabla 3) con base en el diccionario de competencias de Alles (2002a). Además, se utilizó la experiencia de las personas intervinientes para efectuar una depuración del documento base que se enfocó en el cumplimiento de la plataforma estratégica y en el logro de resultados óptimos en las labores y responsabilidades de los colaboradores de la entidad.

### 6.1.2 Nivel esperado de competencias

Tomando como insumo el diccionario de competencias y el proceso llevado a cabo para establecer un estado del desarrollo futuro y esperado de las competencias de los colaboradores, se elabo-

ró el documento “FO5-PO12-02: Nivel esperado de competencias”, descrito en la sección 4.4.2. Este nivel se establece utilizando como insumo el documento anterior y permite comparar las competencias usando las evaluaciones de competencias. La importancia de este resultado radica en la definición de parámetros esperados como meta para el desarrollo del plan de acción.

### 6.1.3 Evaluaciones de competencias

Se diseñaron tres tipos de evaluación: “FO2-PO12-02: Evaluación de competencias (directivos)”, “FO3-PO12-02: Evaluación de competencias (táctico)” y “FO4-PO12-02: Evaluación de competencias (operativo)”, que ya fueron descritos en la sección 4.4.3. Su importancia radica en que son la forma como se recopilan los datos del desarrollo de las competencias de los colaboradores y en que permiten hacer un diagnóstico que sirve de base para proyectar su crecimiento. Este diagnóstico se denomina análisis de “brechas de competencias”.

## 6.2 Brechas de competencias

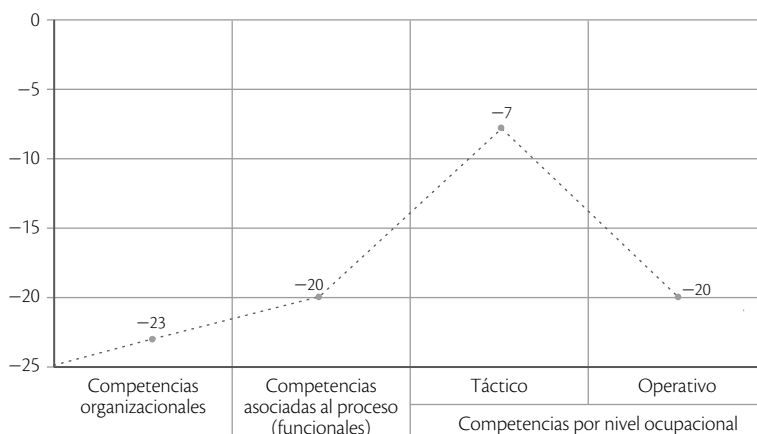
A partir del resultado de la aplicación de las evaluaciones de competencias correspondientes a los procesos seleccionados para la fase 1 (Control de auditoría, Gestión de calidad, Trámite de operaciones y Gestión de riesgos), así como de la recolección de datos y su tratamiento, se elaboró un documento entregable (véase el anexo G) que indica puntualmente los siguientes resultados, siguiendo la metodología descrita en la sección 4.6.3.

La evaluación de los directivos indicó que, de modo general, las brechas más grandes se encontraron en las competencias de “autoconfianza”, “orientación al logro” y “orientación al cliente”. En cambio, las competencias cercanas al nivel esperado fueron “capacidad de enseñar”, “gestión administrativa” y “perseverancia”.

Como resultados generales de cada nivel de competencias, según su agrupación (figura 6), las competencias del grupo organizacional se muestran como las más alejadas de lo esperado. Allí se encuentran las de comunicación asertiva, disposición al cambio, orientación al logro y orientación al cliente, que son pilares del despliegue de los objetivos estratégicos. El grupo de competencias asociadas al proceso (funcionales) y las competencias por nivel ocupacional operativas se



encuentran un poco más cercanas a lo esperado, pero con una brecha importante. Por último, y con un menor grado de desajuste, se encuentran las competencias por nivel ocupacional táctico.

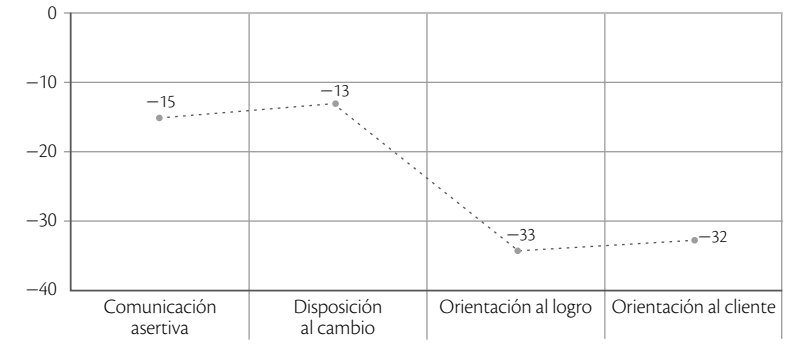


**Figura 6.** Brechas de competencias (promedio por nivel).  
Fuente: elaboración propia.

Particularizando los resultados, se encontró que el promedio de brechas de competencias organizacionales (figura 7) son las más alejadas de lo esperado dentro de las agrupaciones de competencias de la entidad. Puntualmente, la brecha más significativa es la de “orientación al logro” y la menos significativa es la de “disposición al cambio”. Esto indica un buen compromiso con la cultura dinámica de la organización, pero una baja orientación a los objetivos específicos establecidos para los colaboradores. De modo general, de este grupo se obtuvieron los siguientes datos:

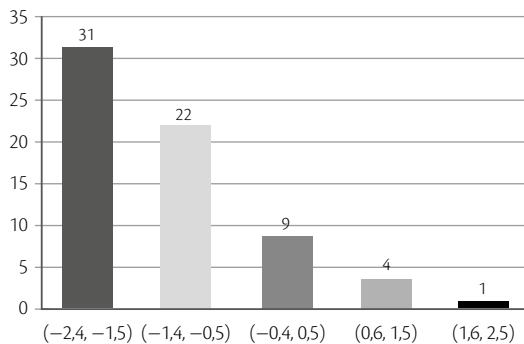
- El número total de niveles de desfase en el grupo de competencias organizacionales es de -93, lo que significa que los niveles que se encuentran por debajo de lo esperado suman un total de 93 niveles que son susceptibles de mejora.
- El promedio de desfase por grupo de competencias organizacionales es de -23,3 niveles. Este se desprende de dividir el total de niveles de desfase entre cuatro, que es el

número de competencias del grupo organizacional. Dicho promedio se interpreta como aproximadamente 23 desfasas para cada competencia, lo que permite constatar un dimensionamiento uniforme del grupo organizacional.



**Figura 7.** Sumatoria de las brechas en las competencias organizacionales.  
Fuente: elaboración propia.

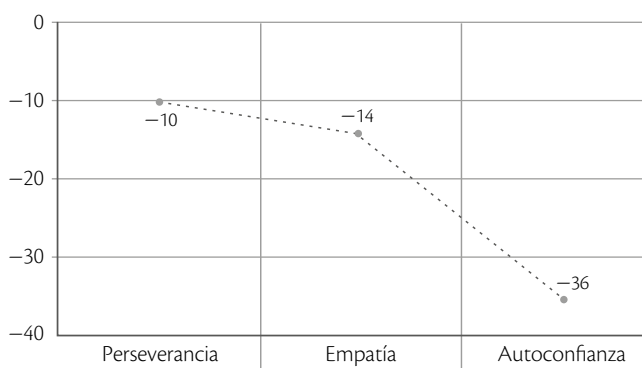
De acuerdo con cada categoría de competencias establecidas en la organización, se hicieron histogramas a fin de observar el comportamiento de cada brecha y su agrupamiento en niveles. En lo que respecta a las competencias organizacionales, el histograma resultante muestra una asimetría positiva que indica que hay una mayor concentración de valores menores que la media, siendo el intervalo con más datos el que va de  $-2,4$  a  $-1,5$ , como se puede observar en la figura 8.



**Figura 8.** Histograma de las brechas en las competencias organizacionales.  
Fuente: elaboración propia.

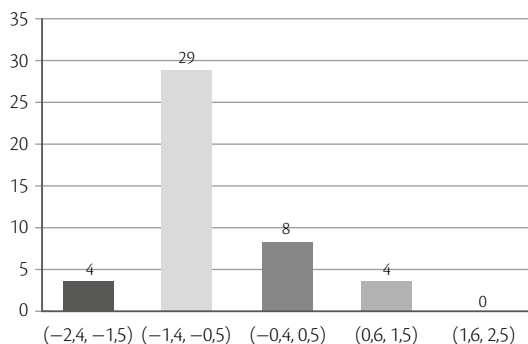
Con respecto a las competencias asociadas al proceso (funcionales), la más alejada del nivel esperado es la de “autoconfianza” y la de menor brecha, la de “perseverancia” (como se puede ver en la figura 9). De esto se puede deducir que la seguridad es un aspecto que debe mejorarse, al igual que la centralización en la toma de decisiones. Además, se observa una fortaleza en la constancia, lo que puede facilitar la implementación del plan de acción para el desarrollo de las competencias. De manera general, se obtuvieron los siguientes datos:

- El número total de niveles de desfase en el grupo de competencias asociadas al proceso (funcionales) es de -60. Este resultado se obtiene de sumar cada nivel que se encuentra por debajo de lo esperado. Hay, pues, un total de 60 niveles susceptibles de ser mejorados que están distribuidos en las competencias de “perseverancia”, “empatía” y “autoconfianza”.
- El promedio de desfase por grupo de competencias asociadas al proceso (funcionales) es de -20 niveles. Este resulta de dividir el total de niveles de desfase entre las tres competencias de este grupo. Su interpretación es que hay 20 desfases para cada competencia, lo que permite constatar un dimensionamiento uniforme en este grupo.



**Figura 9.** Sumatoria de las brechas en las competencias asociadas al proceso (funcionales).  
Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la figura 10, el histograma de las brechas de competencias asociadas al proceso (funcionales) muestra una asimetría positiva, aunque no tan marcada como en la categoría anterior: los datos se concentran en su mayoría en el intervalo que va de  $-1,4$  a  $-0,5$ . Esto significa que el resultado más concurrente es el  $-1$ , que indica el nivel de desfase de estas competencias.



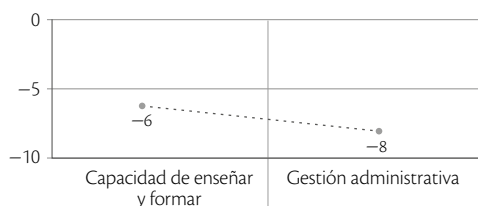
**Figura 10.** Histograma de las brechas en las competencias asociadas al proceso (funcionales).  
Fuente: elaboración propia.

Los resultados en los niveles de competencias por nivel ocupacional y, específicamente, en el nivel táctico (véase la figura 11) evidencian que las dos competencias de este grupo (“capacidad de enseñar” y “gestión administrativa”) tienen brechas cercanas a lo esperado. Esto indica una fortaleza por parte de los colaboradores en cargos directivos con un enfoque solidario y ligado a parámetros organizacionales.

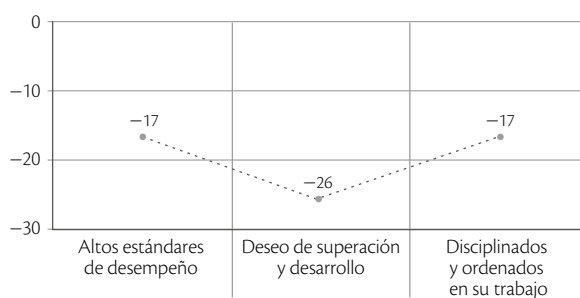
Con respecto al nivel operativo (véase la figura 12), se identificó una competencia con una brecha importante (“deseo de superación y desarrollo”), mientras que las otras dos están un poco menos alejadas (“altos estándares de desempeño” y “disciplinado y ordenado en su trabajo”). Dichos resultados señalan la existencia de una zona de confort estable con desempeños regulares. En términos generales, se obtuvieron los siguientes resultados:

- El número total de niveles de desfase en el grupo de competencias por nivel ocupacional táctico es de  $-14$ . Es decir, al sumar los niveles de desfase de las competencias de “capacidad de enseñar y formar” y “gestión administrativa”, se obtienen 14 niveles susceptibles de ser mejorados.

- El promedio de desfase del grupo de competencias por nivel ocupacional táctico es de -7 niveles. Es decir, al tomar el resultado anterior y dividirlo entre dos, que es el número total de competencias de dicho grupo, se obtiene un promedio de brecha de 7 niveles por competencia, lo que permite constatar un tipo de agrupamiento general de este tipo de competencias.
- El número total de niveles de desfase en el grupo de competencias por nivel ocupacional operativo es de -60. La suma de los desfases identificados para las tres competencias de este grupo llega a 60 niveles susceptibles de ser mejorados.
- El promedio de desfase del grupo de competencias por nivel ocupacional operativo es de -20 niveles. Al dividir el total de niveles de desfase de estas competencias entre el número de competencias que lo conforman, se obtienen 20 desfases en promedio.



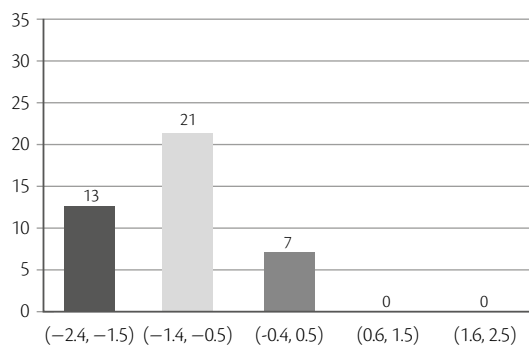
**Figura 11.** Sumatoria de las brechas en las competencias por nivel ocupacional (táctico).  
Fuente: elaboración propia.



**Figura 12.** Sumatoria de las brechas en las competencias por nivel ocupacional (operativo).  
Fuente: elaboración propia.

El histograma correspondiente a las competencias por nivel ocupacional (táctico y operativo) muestra también una asimetría

positiva, con un intervalo que va de  $-1,4$  a  $-0,5$ , tal como se puede observar en la figura 13.



**Figura 13.** Histograma de las brechas en las competencias por nivel ocupacional.

Fuente: elaboración propia.

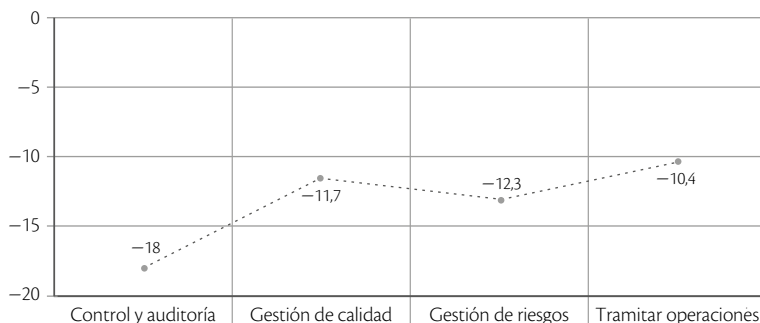
## 6.2.1 Resultado por proceso

En la figura 14, se presentan los desfases según proceso y nivel de competencia:

- Control de auditoría:  $-72$  niveles de competencias totales y  $-18$  niveles en promedio por colaborador del proceso; los colaboradores presentan la mayor desviación del nivel esperado en promedio; la “orientación al logro” y la “autoconfianza” son las competencias que deben ser priorizadas; “la perseverancia” y “la capacidad de enseñar” se muestran como fortaleza que puede ser explotada.
- Gestión de calidad:  $-35$  niveles de competencias totales y  $-11,7$  niveles en promedio por colaborador del proceso; aunque es el proceso que presenta el menor desfase, al igual que el proceso anterior el aspecto que requiere más atención es el del cumplimiento de los objetivos organizacionales; las fortalezas son la “perseverancia” y la “gestión administrativa”.
- Gestión de riesgos:  $-37$  niveles de competencias totales y  $-12,3$  niveles en promedio por colaborador del proceso; para los colaboradores de este proceso la tendencia se repite, siendo la “orientación al logro” la competencia que

requiere mayor gestión; la alta “disposición al cambio” y la “perseverancia” son los puntos fuertes para desarrollar las demás competencias.

- Trámite de operaciones: -83 niveles de competencias totales y -10,4 niveles en promedio por colaborador del proceso; se observa el menor promedio de desfase por proceso; las competencias que se encuentran más separadas del nivel esperado, en contraste con los procesos anteriores, son la “autoconfianza” y la “orientación al cliente”; por otra parte, muestran una gran “empatía” y “comunicación asertiva”.
- El promedio total de desfase entre competencias actuales y deseadas para los cuatro procesos de la primera fase es de -13,1 niveles de competencia por colaborador. Este promedio es una de las bases de medición de mejora. Se muestra como una de las referencias para la generación del plan de acción.



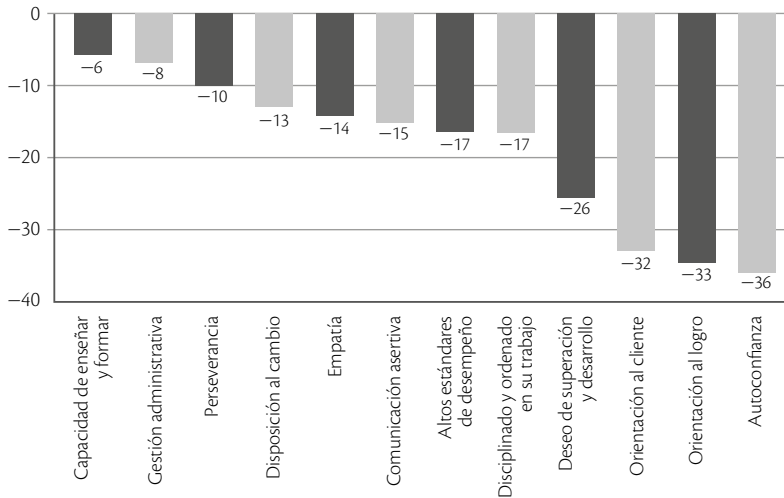
**Figura 14.** Promedio de brechas por proceso.  
Fuente: elaboración propia.

### 6.2.2 Resultado por competencia

En la figura 15, se presentan los desfases según competencia y nivel de brecha, ordenados desde la competencia que presenta el menor desfase hasta la que presenta el mayor. Se evidencia que la “capacidad de enseñar y formar” es la competencia que más se ajusta al nivel esperado, con solo seis niveles de desajuste. Este resultado puede deberse a que tres de los cuatro procesos se enfocan en el servicio transversal de la organización en temas específicos

(auditoría, procesos y riesgos). Al respecto, es necesario ofrecer capacitaciones permanentes para el adecuado desarrollo de sus actividades.

Por otra parte, la competencia que requiere el mayor ajuste es la “autoconfianza”, con una brecha de 36 niveles. Esto puede ser causado por el rápido crecimiento de la organización y a una delegación del poder de toma de decisiones que no lleva la misma velocidad. Este rezago puede deberse al estilo de dirección de la persona de mayor jerarquía de la organización (un problema que puede ser el objeto de otro trabajo investigativo).



**Figura 15.** Brechas de las competencias en CSC.

Fuente: elaboración propia.

Debido a estos resultados, se hace necesario presentar un plan de acción que permita desarrollar las actividades necesarias para reducir las brechas encontradas en la fase I de la implementación de la gestión por competencias. En concordancia, a continuación se presenta la propuesta de plan de acción, que tiene en cuenta las particularidades de la entidad y de los hallazgos.



## 6.3 Propuesta de plan de acción

El análisis de los anteriores resultados es la plataforma del documento en el que se compilan actividades orientadas a reducir las brechas encontradas. Este documento, titulado “Plan de acción • Gestión por competencias • Fase 1 • 2015”, comienza con la descripción de sus insumos propios importantes y presenta la clasificación de las competencias según su tipología.

Luego, detalla la plataforma estratégica y las iniciativas estratégicas para priorizar las competencias que se quieren desarrollar. Asimismo, se definen los recursos que se deben asignar para llevar a cabo el proceso mencionado, según el responsable de otorgar cada tipo de recurso, a saber: área de gestión del talento humano, proceso del colaborador, área de gestión de calidad y presidencia. Finalmente, se enlistan y describen los programas y actividades propuestas (se proyecta, aproximadamente, un periodo de seis meses por cada competencia). A continuación se reproduce este documento.



### PROPUESTA PLAN DE ACCIÓN GPC - 2015 RESUMEN EJECUTIVO

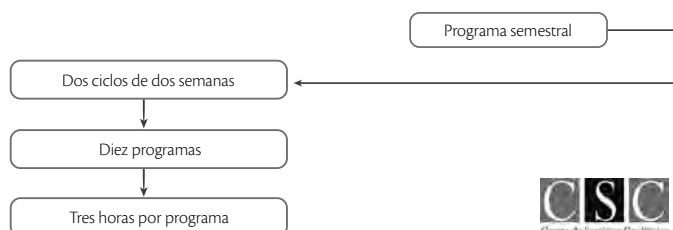
#### 1. Priorización de procesos

De acuerdo con los datos presentados referentes a las brechas de competencias por proceso, se propone priorizar los siguientes procesos y competencias para desarrollar dentro de cada uno:

- Control y auditoría: orientación al logro y autoconfianza.
- Gestión de calidad: orientación al logro y autoconfianza.
- Gestión de riesgos: orientación al logro y autoconfianza.
- Trámite de operaciones: autoconfianza y orientación al cliente.

#### 2. Despliegue

Se propone un plan basado en el uso de la andragogía, para favorecer la flexibilidad en cargas de tiempo y trabajo disponible del colaborador y su participación con base en su dimensión práctica y teórica, aceptando la horizontalidad de la experiencia, pero explotando el desarrollo diferenciador del guía de cada actividad. Igualmente, se usan grupos focales para obtener información y así aportar al desarrollo de las competencias y a la modificación de los comportamientos. Los grupos se presentan en un tamaño de máximo cinco personas, incluido el orientador, según la siguiente estructura:



Cada ciclo se debe desarrollar en el siguiente orden, según la priorización de procesos y competencias:

			D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	
<b>Plan de acción quincenal GPC-CSC</b>	30 horas	Lun																			
<b>Control y auditoría</b>	6 horas	Lun																			
Capacitación	3 horas	Lun																			
Equipo de trabajo	3 horas	Mar																			
<b>Gestión de calidad</b>	6 horas	Mié																			
Equipo de trabajo	3 horas	Mié																			
Reunión de análisis de situaciones	3 horas	Jue																			
<b>Tramitar operaciones</b>	12 horas	Vie																			
Capacitación	3 horas	Vie																			
Equipo de trabajo	3 horas	Lun																			
Reunión de análisis de situaciones	3 horas	Mar																			
Lecturas orientadas	3 horas	Mié																			
<b>Gestión de riesgos</b>	6 horas	Jue																			
Capacitación	3 horas	Jue																			
Reunión de análisis de situaciones	3 horas	Vie																			

El espacio y el tiempo son otorgados por la presidencia de la entidad. Y los contenidos son estructurados, en conjunto, por el consultor del presente programa, el vicepresidente de gestión del talento humano y dos profesionales de la misma área. Además, se propone celebrar reuniones a fin de formar formadores que entrenen y transfieran conocimiento en forma de cascada, es decir, en una cadena de conocimiento que impulse el desarrollo de competencias en un ciclo de mejora continua. La estructura contiene herramientas fortalecedoras de destrezas de comunicación y metodologías de enseñanza. Las condiciones de espacio, tiempo y diseño se ciñen a los parámetros escogidos para llevar a cabo los grupos focales anteriormente descritos.

### 3. Programas específicos para el desarrollo


Los programas establecidos por sus particularidades y con el fin de desarrollar las competencias son los siguientes:

- Reunión de análisis de situaciones
- Roles de trabajo
- Multimedia y discusión
- Equipos de trabajo


#### 3.1. Descripción de programas de desarrollo

Los programas establecidos presentan particularidades desarrolladas en cada uno de los formatos del programa de la siguiente manera:


### 3.1.1 Programa de reunión de análisis de situaciones

		FORMATO DE PROGRAMA
<b>Programa</b>		<b>Reunión de análisis de situaciones</b>
<b>Competencias por desarrollar</b>		Comunicación asertiva, disposición al cambio, orientación al logro, orientación al cliente, perseverancia, empatía, autoconfianza, liderazgo, pensamiento estratégico, toma de decisiones, capacidad de enseñar y formar, gestión administrativa, altos estándares de desempeño, deseo de superación y desarrollo, disciplinado y ordenado en su trabajo.
<b>Recursos</b>		Director de grupos
		Documentación pertinente
		Mínimo, 4 personas - máximo, 6 personas
<b>Tiempo estimado</b>		1-2 horas
<b>Registro</b>		FO3-PR-12.3-02: Formato de acta de reunión
<b>Metodología</b>		Se reúnen los grupos bajo la dirección del orientador. Se exponen situaciones previamente preparadas y enfocadas en la competencia por desarrollar y en el contenido correspondiente. Se discuten y exponen conclusiones.
<b>Particularidades</b>		En cada reunión de análisis de situaciones, se diseñará la actividad de acuerdo con el contenido correspondiente y las especificaciones de la competencia que se pretende desarrollar.

### 3.1.2 Programa de roles de trabajo

		FORMATO DE PROGRAMA
<b>Programa</b>		<b>Roles de trabajo</b>
<b>Competencias por desarrollar</b>		Comunicación asertiva, disposición al cambio, orientación al logro, orientación al cliente, liderazgo, pensamiento estratégico, toma de decisiones, capacidad de enseñar y formar, gestión administrativa.
<b>Recursos</b>		Director de grupo
		Documentación pertinente
		Mínimo, 4 personas - Máximo, 6 personas
<b>Tiempo estimado</b>		1-2 horas
<b>Registro</b>		FO3-PR-12.3-02: Formato de acta de reunión
<b>Metodología</b>		Se concentran los colaboradores bajo la orientación del director de grupo. Se establecen los roles de trabajo y se simula la labor diaria con el enfoque en la competencia por desarrollar y en el contenido correspondiente. Cada quince minutos se intercambian los roles.
<b>Particularidades</b>		En cada sesión de rol de trabajo, se diseñará la actividad de acuerdo con el contenido correspondiente y con las especificaciones de la competencia que se pretende desarrollar.

### 3.1.3 Programa de multimedia y discusión

	<b>FORMATO DE PROGRAMA</b>
<b>Competencias por desarrollar</b>	Comunicación asertiva, disposición al cambio, orientación al logro, orientación al cliente, perseverancia, empatía, autoconfianza liderazgo, pensamiento estratégico, toma de decisiones, capacidad de enseñar y formar, gestión administrativa, altos estándares de desempeño, deseo de superación y desarrollo, disciplinado y ordenado en su trabajo.
<b>Recursos</b>	Orientador Documentación pertinente Mínimo, 4 personas - Máximo, 10 personas
<b>Tiempo estimado</b>	1-2 horas
<b>Registro</b>	FO3-PR-12.3-02: Formato de acta de reunión
<b>Metodología</b>	Se presenta al grupo un contenido base y relacionado con la competencia por desarrollar y con el contenido previsto (video o audio). El orientador dirige la reflexión y discusión
<b>Particularidades</b>	En cada sesión de multimedia y discusión, se diseñará la actividad de acuerdo con el contenido correspondiente y con las especificaciones de la competencia que se pretende desarrollar.

### 3.1.4 Programa de equipos de trabajo

	<b>FORMATO DE PROGRAMA</b>
<b>Programa</b>	<b>Equipos de trabajo</b>
<b>Competencias por desarrollar</b>	Comunicación asertiva, disposición al cambio, orientación al logro, orientación al cliente, perseverancia, empatía, autoconfianza liderazgo, pensamiento estratégico, toma de decisiones, capacidad de enseñar y formar, gestión administrativa, altos estándares de desempeño, deseo de superación y desarrollo, disciplinado y ordenado en su trabajo.
<b>Recursos</b>	Capacitador interno o externo Documentación pertinente Mínimo, 4 personas- Máximo, 10 personas
<b>Tiempo estimado</b>	1-2 horas
<b>Registro</b>	FO2-PR-12.3-02: Formato de registro de formación
<b>Metodología</b>	Se reúne el grupo y se le plantea un objetivo que solo se puede cumplir mediante la interacción y aplicación de la competencia establecida, según el contenido relacionado. Cada media hora se cambia el objetivo.
<b>Particularidades</b>	En cada sesión de equipos de trabajo, se diseñará la actividad de acuerdo con el contenido correspondiente y con las especificaciones de la competencia que se pretende desarrollar.

#### 4. Contenidos de programa por competencias

De acuerdo con la priorización de competencias de la entidad, se establecen los siguientes contenidos por competencia para cada programa, que hay que elaborar y ejecutar en los doce ciclos propuestos:

Orientación al cliente	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer un servicio de calidad</li> <li>• Actuar de una persona orientada al cliente</li> <li>• Anticiparse a la necesidad del cliente</li> <li>• Conservar la satisfacción del cliente después de la compra</li> <li>• La escucha activa</li> <li>• Tratar con éxito situaciones difíciles</li> <li>• Convertir las quejas en oportunidades</li> <li>• Medir la satisfacción del cliente</li> <li>• Servicio interno</li> <li>• Crear la cultura del servicio</li> <li>• Organizar el servicio interno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de orientación al cliente</li> <li>• Cualidades por desarrollar para orientarse al cliente</li> <li>• Tipologías de clientes y aspectos de la comunicación</li> <li>• Identificar y evaluar las necesidades de los clientes</li> <li>• Uso de preguntas</li> <li>• Afrontar positivamente situaciones especiales</li> <li>• Tratar las objeciones y profundizar en ellas</li> <li>• Descubrir al cliente insatisfecho</li> <li>• Desarrollo de instrumentos para medir la satisfacción del cliente</li> <li>• Investigar las impresiones de los clientes. No suponer</li> <li>• Los empleados como el primer cliente</li> </ul>

Material ilustrativo: Películas *In good company*, *Bee movie*

Fuente: elaborado con base en Esice (2014) y Tecnológico de Monterrey (s. f.).

Orientación al logro	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensar siempre cómo mejorar los resultados</li> <li>• Aportar propuestas y soluciones</li> <li>• Pensar causas y soluciones</li> <li>• Celebrar todo éxito conseguido</li> <li>• Actuar con eficacia</li> <li>• Pensamiento y acción</li> <li>• Hábitos de practicar, error y corregir</li> <li>• Establecer objetivos específicos</li> <li>• Elaborar planes específicos de solución</li> <li>• Acciones de impacto final positivo</li> <li>• Distancia entre situación actual y objetivo</li> <li>• Ejecución de planes de acción</li> <li>• El árbol SÍ/NO</li> <li>• La parrilla de los pros y contras</li> <li>• Trabajar con un esfuerzo constante</li> <li>• Saber concentrarse en lo que hacemos mejor</li> <li>• Establecer fechas límite</li> <li>• Saber definir el problema con claridad</li> <li>• Establecer alternativas y propuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pregunta constante: ¿qué soluciones existen?</li> <li>• Analizar y establecer objetivos</li> <li>• Elaborar planes de acción</li> <li>• Gestión de acciones</li> <li>• Objetivos por alcanzar</li> <li>• Orientación a las tareas precisas</li> <li>• Identificar el problema desde la raíz</li> <li>• Mantener una actitud positiva</li> <li>• Acciones de fácil ejecución</li> <li>• Establecer metas, beneficios y resultados</li> <li>• Formulación y comprobación de hipótesis</li> <li>• El árbol lógico</li> <li>• El cuadro aclarador</li> <li>• Ejecutar acciones de máximo valor añadido</li> <li>• Establecer un ritmo veloz y con decisión</li> <li>• Simplificar el trabajo</li> <li>• Ejecutar, corregir y mejorar</li> <li>• Identificar las posibles causas del problema</li> <li>• Elaborar nuestro plan de acción eficaz</li> <li>• Hacer las correcciones necesarias</li> <li>• Ejecutarlo hasta que el problema esté resuelto</li> <li>• Firme orientación a la acción</li> </ul>

Material ilustrativo: Películas *Remember the Titans*, *Inspirational Moments*,

*How great I am*, *Invictus*, *Billy Elliot*

Fuente: elaborado con base en Emagister (2014).

## Autoconfianza

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de autoconfianza</li> <li>• Beneficios de la autoconfianza</li> <li>• Crear, desarrollar e integrar pensamientos positivos</li> <li>• Autoconocimiento</li> <li>• Percepciones y hechos</li> <li>• Acción y reacción</li> <li>• Visualización creativa</li> <li>• Definición de creencias positivas, valores tóxicos y potentes</li> <li>• Comprensión de pensamientos y emociones</li> <li>• Autodisciplina y persistencia</li> <li>• Conocer fortalezas y áreas de mejora</li> <li>• Entrenar otras competencias emocionales</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los pensamientos negativos</li> <li>• Inteligencia emocional</li> <li>• Empatía</li> <li>• Nuevos comportamientos y entornos</li> <li>• Creación de los hábitos positivos</li> <li>• Modelar y anclar el éxito y la autoconfianza</li> <li>• Sustituir los valores tóxicos con los valores potentes</li> <li>• Tener una perspectiva clara de lo que se quiere conseguir</li> <li>• Compromiso y seguridad en sí mismo</li> <li>• Entrenar habilidades</li> <li>• Retroalimentación</li> <li>• Autoconciencia, autoestima, habilidades interpersonales, etc.</li> <li>• Asumir nuevos retos</li> </ul> |
|---|---|

Material ilustrativo: Películas *Take the lead*, *Secretariat*, *Khumb*

Fuente: elaborado con base en Autoconfianza (2002).

### 5. Disponibilidad requerida del equipo interno

En el enfoque del cumplimiento efectivo del desarrollo de los colaboradores de la entidad, se establece la provisión de los siguientes recursos para los procesos involucrados:

Desarrollo humano:

- Vicepresidente de Desarrollo Humano en horarios establecidos según trabajo específico.
- Dos (2) profesionales de Desarrollo Humano en horarios establecidos, según trabajo específico (seis horas quincenales).

Proceso al que pertenece el colaborador:

- Vicepresidente del proceso relacionado en horarios establecidos según trabajo específico.
- Colaborador en horarios establecidos según trabajo específico (seis horas quincenales).

Gestión de calidad:

- Analista de procesos en horarios establecidos según trabajo específico.
- Documentación necesaria.

Presidencia:

- Espacio físico apto según trabajo específico (treinta horas quincenales).
- Espacio de tiempo dentro de la jornada laboral del colaborador (seis horas quincenales por colaborador relacionado).

## 6. Presupuesto

Los ciclos de desarrollo de competencias para la fase I se establecen por actividad y costo/hora de los participantes de los programas. Dentro de lo calculado se incluye el costo fijo de \$ 2468,40/hora, que corresponde al gasto de recursos de la entidad, al material de trabajo y a refrigerios, con un total de \$ 4 320 600 desglosados de la siguiente manera:

Nombre de tarea	Duración	Costo
Plan de acción quincinal GPS-CSC	60 horas	4 320 600,00 \$
Elaboración de programas	30 horas	2 064 300,00 \$
Ejecución de programas	30 horas	2 064 300,00 \$
Control y auditoría	6 horas	412 860,00 \$
Capacitación	3 horas	206 430,00 \$
Equipo de trabajo	3 horas	206 430,00 \$
Gestión de calidad	6 horas	412 860,00 \$
Equipo de trabajo	3 horas	206 430,00 \$
Reunión de análisis de situación	3 horas	206 430,00 \$
Tramitar operaciones	12 horas	825 720,00 \$
Capacitación	3 horas	206 430,00 \$
Equipo de trabajo	3 horas	206 430,00 \$
Reunión de análisis de situación	3 horas	206 430,00 \$
Lecturas orientadas	3 horas	206 430,00 \$
Gestión de riesgos	6 horas	412 860,00 \$
Capacitación	3 horas	206 430,00 \$
Reunión de análisis de situación	3 horas	206 430,00 \$
Material de trabajo	30 horas	96 000,00 \$
Refrigerios	30 horas	96 000,00 \$





# Conclusiones, recomendaciones y limitaciones

---

## Conclusiones

---

A partir del desarrollo de la consultoría, se pueden plantear las siguientes conclusiones:

- La plataforma estratégica desarrollada como insumo del presente proceso, además de ofrecer directrices sobre lo que es y quiere ser la entidad, manifiesta el compromiso con los colaboradores y los objetivos estratégicos, cuya alineación con la gestión por competencias es la base del éxito, junto con el compromiso de todos los involucrados.
- La consultoría se llevó a cabo según el programa planificado y propuesto para tal fin. Es primordial la divulgación, entre todos los colaboradores, de la información obtenida en el desarrollo de la plataforma estratégica. Asimismo, es indispensable impulsar la gestión por competencias luego de recibir la propuesta de consultoría. Esta propagación de datos debe ser promovida por la alta gerencia de la entidad y debe ser ejecutada por el área de comunicaciones internas, aunque, en la realidad, se observan casos de desinformación y ambivalencia sobre los conceptos presentados.

- Debido a las particularidades del negocio, en especial su rápido crecimiento en infraestructura y número de colaboradores, se escogió el enfoque conductista como base del proceso de implementación. Dada la escasa definición documental del comportamiento que se desea en un cargo, este enfoque se basa en el propósito de conseguir un desempeño superior. Además, sigue la tradición cultural de relacionar el término “competente” con un caso de éxito en el desarrollo de las labores asignadas.
- Las brechas detectadas, en términos generales, son amplias. Dado que los procesos escogidos en la fase I, objeto de la consultoría, son de importancia estratégica para la organización, se hace necesario que la alta gerencia de la entidad priorice los recursos para el desarrollo de las competencias de los colaboradores involucrados.
- Los instrumentos utilizados para implementar la gestión por competencias establecen parámetros medibles con respecto a un estado superior de desarrollo de competencias de los colaboradores de la entidad. Además, ofrecen un diagnóstico y proponen la manera como los datos arrojados se pueden ajustar hasta el nivel esperado.
- La implementación de la gestión por competencias no solo tiene una dimensión cuantitativa, que se expresa en los datos obtenidos de las evaluaciones de competencias. Además, tiene una dimensión cualitativa que se observa en los colaboradores de la entidad que hacen parte del proceso. Ellos expresan y muestran un aumento de su apropiación de la entidad, así como de su motivación para realizar sus labores diarias y para cumplir el plan de acción con el que se espera que sus competencias se desarrollen.
- Para implementar la gestión por competencias, es fundamental que el equipo de trabajo y, en especial, el consultor hagan un buen manejo conceptual. El fenómeno de transmisión de conocimientos hace posible llevar los postulados básicos del modelo a los colaboradores implicados.
- La elaboración de instrumentos pertinentes y validados por un panel de expertos es esencial para la recolección

efectiva de datos. Además, la estandarización de conceptos ilustrados en las herramientas permite reducir ambivalencias de interpretación a la hora de que los colaboradores se los apropien o los apliquen.

- Ante la explicación y aplicación de instrumentos, cada colaborador presenta su propósito de esfuerzo para la consecución de objetivos de la entidad, que ahora son entendidos como comunes, lo que fomenta un cambio cultural en la organización.
- El proceso llevado a cabo permite que cada colaborador involucrado, así como su jefe inmediato, conozca y se apropie de las competencias que se esperan de cada uno y del grado de desarrollo que le permite el nivel máximo de desempeño.
- El cambio de paradigma acerca de las personas que laboran dentro de una organización (al pasar de su definición como un factor productivo al de su importancia real como foco central y generador de ventajas competitivas) es el punto de partida de la gestión de los colaboradores de la organización y de cualquier proceso que fomente su permanencia y desarrollo.
- Se observa que ciertas deficiencias comportamentales pueden ser disimuladas gracias al quehacer operativo diario y a la falta de herramientas de medición. Estas deficiencias se deben ver como oportunidades de mejora para emprender el desarrollo propuesto en la consultoría.
- Como resultado adicional —y con base en las capacitaciones realizadas y la documentación adicional diseñada con el enfoque de competencias en los subprocesos de gestión del talento humano—, se efectúa la selección y el reclutamiento de personal por competencias.
- Se constata la motivación de los colaboradores que recibieron algún tipo de gestión de sus competencias. Durante las capacitaciones realizadas, se observa una total atención y adopción de los conceptos, que se demuestra mediante evaluaciones de resultados favorables de la formación.

## Recomendaciones

---

Con base en la experiencia adquirida en el proceso de implementación de la fase I de la gestión por competencias en CSC, así como en los soportes teóricos y conceptuales interiorizados, se hacen las siguientes recomendaciones:

- Los objetivos estratégicos relacionados con la gestión por competencias podrían aumentar la probabilidad de éxito del plan de acción para reducir las brechas y, a su vez, repercutir en el cumplimiento de dichos objetivos.
- Es preciso asegurar la divulgación de la plataforma estratégica llevada a cabo para todos los colaboradores de la entidad. Los objetivos estratégicos deben tener un completo entendimiento de las personas, para facilitarles su compromiso con el cumplimiento.
- Es necesario fortalecer la parte documental en cuanto registro de formación, desarrollo e información. Este robustecimiento permite administrar la trazabilidad del proceso de desarrollo de competencias de cada colaborador.
- Se sugiere documentar a fondo el comportamiento esperado de los colaboradores, a fin de garantizar el eficiente cumplimiento de sus labores. Mientras la información se presente de una manera definida y certificable, se pueden sumar aspectos diferentes a la tradición del desempeño superior.
- Gestionar una respuesta sobre el plan de acción de la fase I es de vital importancia, ya sea que se apruebe tal como está el plan de acción propuesto o que se le efectúen las modificaciones que se consideren necesarias. Además, deben destinarse recursos para que profesionales expertos en cierre de brechas puedan obtener resultados.
- Se propone implementar el plan de desarrollo de competencias, mediante la asignación de un equipo de trabajo, los recursos necesarios y el completo compromiso de la dirección, a fin de reducir las brechas hacia el nivel de desarrollo de competencias esperado.

- De manera paralela al cumplimiento del plan de acción, se deben desplegar las fases siguientes para cubrir la totalidad de los procesos y de los colabores de la entidad. La priorización de elementos para la fase II se debe hacer mediante un análisis de importancia, según el enfoque de cumplimiento de iniciativas estratégicas realizado por el equipo de trabajo encargado.
- A fin de lograr un resultado más ágil, el plan de acción debe atender un ciclo de mejora continua en cada fase. Es decir, cuando culmine la fase I, se debe hacer un análisis conjunto y elaborar propuestas de mejoramiento o profundización de los programas planteados para desarrollar las competencias de los colaboradores.
- Es fundamental hacer el análisis de la información cualitativa desprendida del proceso. Dichos datos aportan al ajuste del paso siguiente dentro de la implementación.
- Los instrumentos desarrollados para el proceso deben ser incluidos dentro de un plan de mejora continua que asegure su vigencia y su pertinencia con el paso del tiempo.
- Con respecto a la implementación en el proceso de gestión del talento humano, es necesario seguir los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación, que ya han implementado el enfoque y las herramientas presentadas.
- Para reducir la resistencia y aumentar el grado de compromiso de los colaboradores con la aplicación y apropiación de la gestión por competencias en la entidad, la alta gerencia de la entidad debe impulsar medidas de comunicación efectiva y explicativa del proceso. Estas deben mostrar la importancia que tiene para ellos el desarrollo de cada colaborador y el cumplimiento de objetivos comunes.
- Se deben llevar a cabo tácticas enfocadas en disminuir deficiencias comportamentales que se enmascaran en el desarrollo de las actividades y por la ausencia de herramientas específicas útiles para medir el desempeño o la aplicación correcta de competencias en el quehacer diario de cada colaborador.

- La gestión por competencias debe permear los proyectos que desarrolle la entidad, debido a que, todos o la mayoría, requieren la intervención de alguno o varios de los colaboradores. Se deben abordar las competencias presentes en cada persona para poder identificar la que es más apta para las actividades correspondientes al proyecto que se pretende llevar a cabo.
- Debe fomentarse el uso de la gestión por competencias como una herramienta transversal orientada a la mejora continua, como base para lograr ventajas competitivas y el cambio cultural.
- El proceso de revisión de competencias debe ser continuo. Además, los niveles de cada competencia deben ser definidos en un nuevo proceso de dirección estratégica, teniendo en cuenta las experiencias recopiladas y los resultados arrojados por el proceso de implementación de la gestión por competencias en la entidad. Es decir, se deben definir criterios de desempeño propios de la organización.

## Limitaciones y posibles deficiencias

- Las definiciones de las competencias son tomadas de Alles (2002a). Por lo tanto, no surgen de una caracterización propia hecha desde la observación directa. El manejo dado a esta situación parte de un diálogo orientador previo al uso del instrumento compilador de datos iniciales para la evaluación de competencias. Asimismo, en el encabezado de este instrumento, se ofrecen las instrucciones y recomendaciones de diligenciamiento. Dicha conversación y encabezado se orientan a que el evaluador sea lo más acertado posible en la definición de las actuaciones del colaborador, para así mitigar el riesgo de desviación en su evaluación conductual.
- Los niveles de desarrollo de competencias también son tomados de Alles (2002a). Por esa razón, presentan el mismo inconveniente de no ser una caracterización propia, por lo que podrían causar problemas en la identificación de bre-

chas. A fin de reducir dicho problema, el panel de expertos llevado a cabo para definir y diseñar los instrumentos analiza a fondo y aprueba el acercamiento entre las definiciones de niveles comportamentales y la situación real de la organización, según su conocimiento y experiencia.

- La introducción del concepto de *gestión por competencias* y sus implicaciones generan resistencia entre los colaboradores relacionados en el proceso. El temor al cambio y sus implicaciones dificulta un tránsito natural a esta gestión.
- La mayoría de colaboradores no tiene una percepción positiva de los métodos de evaluación. Se cree que el diagnóstico va a provocar aumentos de la carga laboral, sanciones o despidos. A fin de mitigar dicho temor, los instrumentos, documentos, capacitaciones y demás acciones que hacen parte de la implementación de la gestión por competencias se enfocan en aclarar el sentido constructivo y desarrollador de las mediciones.
- La necesidad de que los colaboradores inviertan parte de su tiempo en el proceso es vista por ellos como un problema, debido a su carga laboral actual, así como por los temores mencionados en el punto anterior y por la dificultad de integrar a las personas en un nuevo contenido organizacional.





## Anexo A. Cronograma


<b>Implementación de un modelo de gestión por competencias en CSC</b>	270 días	Lun 03/03/14	Mar 17/03/14	
Diagnóstico inicial	20 días	Lun 03/03/14	Lun 31/03/14	
Diagnóstico de presencia de herramientas para gestionar competencias	20 días	Lun 03/03/14	Lun 31/03/14	Gustavo Ávila
<b>Adopción de una nueva plataforma estratégica</b>	15 días	Lun 31/03/14	Lun 21/04/14	
Adopción de competencias organizacionales	5 días	Lun 31/03/14	Lun 07/04/14	Christian Amador; Gustavo Ávila; ...
Adopción de competencias por proceso	5 días	Lun 07/04/14	Lun 14/04/14	Christian Amador; Gustavo Ávila; ...
Adopción de competencias por nivel ocupacional	5 horas	Lun 14/04/14	Lun 21/04/14	Christian Amador; Gustavo Ávila; ...
<b>Planificación de la gestión por competencias en CSC</b>	0,8 días	Lun 21/04/14	Lun 21/04/14	
Establecimiento de la estructura	0,8 días	Lun 21/04/14	Lun 21/04/14	Gustavo Ávila
<b>Diseño de instrumentos</b>	85 días	Mar 22/04/14	Mar 19/08/14	
Diseño de diccionario de competencias	10 días	Lun 21/04/14	Lun 05/05/14	Gustavo Ávila
Desarrollo de matriz de nivel idóneo de competencias por cargo	10 días	Lun 05/05/14	Lun 19/05/14	Gustavo Ávila

Continúa...

...Viene

Diseño de formatos de evaluaciones por competencias	10 días	Lun 19/05/14	Lun 02/06/14	Gustavo Ávila
Políticas del proceso de desarrollo humano enfocado en competencias	10 días	Lun 02/06/14	Lun 16/06/14	Gustavo Ávila...
Procedimientos de los subprocesos de desarrollo humano	20 días	Lun 16/06/14	Lun 14/07/14	Gustavo Ávila...
Formatos adicionales de los subprocesos de desarrollo humano	10 días	Lun 14/07/14	Lun 28/07/14	Gustavo Ávila
Perfil del cargo	15 días	Lun 28/07/14	Lun 18/08/14	Gustavo Ávila...
<b>Implementación en los subprocesos de reclutamiento, selección y contratación</b>	20 días	Mar 19/08/14	Mar 16/09/14	
Capacitaciones sobre competencias y su gestión	20 días	Lun 18/08/14	Lun 15/09/14	Gustavo Ávila
<b>Detección de brechas (etapa 1)</b>	60 días	Lun 15/09/14	Mar 09/12/14	
Aplicación de evaluación de competencias	40 días	Lun 15/09/14	Mar 11/11/14	Gustavo Ávila
Comparación de resultados con niveles de competencias...	20 días	Mar 11/11/14	Mar 09/12/14	Gustavo Ávila...
<b>Propuesta del plan de acción</b>	70 días	Mar 09/12/14	Mar 17/03/15	
Análisis de datos	20 días	Mar 09/12/14	Mar 06/01/15	Gustavo Ávila
Establecimiento de actividades	10 días	Mar 06/01/15	Mar 20/01/15	Gustavo Ávila...
Elaboración de cronograma	10 días	Mar 20/01/15	Mar 03/02/15	Gustavo Ávila...
Análisis de resultados	20 días	Mar 03/02/15	Mar 03/03/15	Gustavo Ávila
Entrega de informe de resultados y recomendaciones	10 días	Mar 03/03/15	Mar 17/03/15	Gustavo Ávila

## Anexo B. Diccionario de competencias

	<b>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS</b>	Código: PO-12-02
		Versión: 00
<b>APROBACIÓN</b>		
Elaboró:		
(ORIGINAL FIRMADO)  DIRECTOR DE PROCESOS Carlos Gustavo Avila Moreno		
Revisó:		
(ORIGINAL FIRMADO)  VICEPRESIDENTE DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Carolina Nueva Cañón		

Continúa...

(ORIGINAL FIRMADO)

PRESIDENTE

Luis Henry Varón Guimbayo

CONTENIDO	
1 Objetivo	1. <b>Objetivo</b> Establecer el marco para el desarrollo de las competencias propias de la entidad.
2 Alcance	2. <b>Alcance</b> Se aplica a todos los procesos y cargos de la entidad.
3 Definiciones	3. <b>Definiciones</b>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Competencias laborales:</b> Son los conocimientos, comportamientos y motivaciones asociados al éxito o fracaso de una persona en un cargo.</li> <li>• <b>Comportamiento:</b> Hace relación al "hacer". Es la capacidad innata o adquirida de una persona para realizar actividades con destreza.</li> <li>• <b>Conocimiento:</b> Hace relación al "saber". Es la cantidad de información que una persona posee sobre un tema específico.</li> <li>• <b>Desempeño:</b> Es el resultado de las responsabilidades o actividades asignadas según el cargo usando las competencias propias.</li> </ul>
4.1 Competencias organizacionales	4. <b>Competencias definidas</b>
4.2 Competencias asociadas al proceso (funcionales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Competencias laborales:</b> Son los conocimientos, comportamientos y motivaciones asociados al éxito o fracaso de una persona en un cargo.</li> <li>• <b>Comportamiento:</b> Hace relación al "hacer". Es la capacidad innata o adquirida de una persona para realizar actividades con destreza.</li> <li>• <b>Conocimiento:</b> Hace relación al "saber". Es la cantidad de información que una persona posee sobre un tema específico.</li> <li>• <b>Desempeño:</b> Es el resultado de las responsabilidades o actividades asignadas según el cargo usando las competencias propias.</li> </ul>
4.3 Competencias por nivel ocupacional	4. <b>Competencias definidas</b>
4.3.1 Niveles ocupacionales	Las competencias definidas para la entidad se dividen en tres grupos: competencias organizacionales, competencias funcionales y competencias por nivel ocupacional.
4.3.2 Competencias por nivel ocupacional	
4.4 Glosario de competencias	
4.4.1 Competencias organizacionales	
4.4.2 Competencias asociadas al proceso (funcionales)	
4.4.3 Competencias por nivel ocupacional	
5 Documentos de referencia	

<p><b>4.1 Competencias organizacionales</b></p> <p>Son aquellas requeridas por CSC para cumplir con la misión, visión y plan estratégico de la entidad. Estas deben ser cumplidas por todos los cargos de la estructura organizacional. Son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación asertiva</li> <li>• Disposición al cambio</li> <li>• Orientación al logro</li> <li>• Orientación al cliente</li> </ul> <p><b>4.2 Competencias asociadas al proceso (funcionales)</b></p> <p>Son aquellas necesarias para el desempeño de las funciones de los trabajadores de la entidad. Poseerlas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que llevan al logro de resultados de calidad para el área y, por tanto, al alcance de las metas organizacionales. Las competencias funcionales definidas son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perseverancia</li> <li>• Empatía</li> <li>• Autoconfianza</li> </ul> <p><b>4.3 Competencias por nivel ocupacional</b></p> <p>Son las competencias que se identifican en los diferentes niveles ocupacionales en los cuales se agrupan los cargos según escolaridad, experiencia e impacto.</p> <p><b>4.3.1 Niveles ocupacionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directivo: Cargos de responsabilidad estratégica (primera línea de la organización).</li> <li>• Táctico: Cargos responsables de procesos y/o equipos de trabajo (gerentes regionales, directores de oficina, coordinadores a nivel nacional).</li> <li>• Operativo: Cargos responsables de la ejecución operativa de los procesos.</li> </ul>	<p><b>4.3.2 Competencias por nivel ocupacional</b></p> <p>Las competencias identificadas para cada uno de los niveles ocupacionales son las siguientes:</p> <p><b>Directivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Pensamiento estratégico</li> <li>• Toma de decisiones</li> </ul> <p><b>Táctico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de enseñar y formar</li> <li>• Gestión administrativa</li> </ul> <p><b>Operativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos estándares de desempeño</li> <li>• Deseo de superación y desarrollo</li> <li>• Disciplinado y ordenado en su trabajo</li> </ul> <p><b>4.4 Glosario de competencias</b></p> <p>Las siguientes definiciones fueron extraídas del libro <i>Gestión por competencias: el diccionario</i>, de Martha Alles (2002).</p> <p><b>4.4.1 Competencias organizacionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación asertiva: Es la capacidad para expresar pensamientos y sentimientos de una manera comprensible, honesta y en el momento oportuno, ajustándose al objetivo y consiguiendo afectar en forma positiva el comportamiento del interlocutor que recibe el mensaje. Incluye la capacidad de emplear de forma congruente el lenguaje verbal y no verbal.</li> </ul>
--	---

Continúa...

...Véase

- Orientación al logro: Es la capacidad para enfocar la labor y el trabajo en procura de alcanzar una meta o un objetivo. Es el interés por trabajar bien para alcanzar resultados o por superar los estándares de excelencia establecidos. El estándar puede ser el desempeño propio en el pasado, mejoramiento continuo, un objetivo medible, orientación a resultados, el desempeño de otros, mayor productividad o lograr un cambio/innovación en algún campo o meta.
- Orientación al cliente: Es la capacidad de enfocar sus intereses y sus acciones para conocer, descubrir y solucionar los problemas o requerimientos de los clientes o de las personas que utilicen o necesiten de los servicios de la empresa. Como clientes, se pueden incluir tanto a colaboradores internos como a personas o grupos externos que se dirijan a los servicios/programas de la empresa.
- Disposición al cambio: Apertura frente a las circunstancias que se presentan.
- Capacidad para procesar y adaptarse a las nuevas experiencias del entorno.

#### 4.4.2 Competencias funcionales

- Perseverancia: Es la capacidad que tiene la persona para mantenerse objetivamente en una idea, posición o acción conducente a resultados, siendo firme y constante, a pesar de encontrar resistencia activa y/o la presencia de obstáculos.
- Empatía: Es la capacidad de interpretar y entender las conductas, pensamientos, sentimientos y preocupaciones de otras personas, expresadas verbal o no verbalmente. Mide la complejidad que supone entender a los colegas, subordinados, superiores u otras personas. Puede incluir sensibilidad cultural.
- Autoconfianza: Es creer en uno mismo. Es la capacidad de realizar una labor con seguridad y ánimo. La seguridad está basada en el conocimiento de la labor, en las propias capacidades y en la experiencia. Es la capacidad para ejecutar acciones y seleccionar enfoques adecuados para superar problemas.

Esta competencia incluye una actitud de confianza en la propia habilidad para afrontar circunstancias nuevas y retos con base en las decisiones y puntos de vista propios.

#### 4.4.3 Competencias por nivel ocupacional

##### Nivel directivo


- Liderazgo: Es la capacidad para tener influencia sobre otros y para recibir de ellos la aceptación de ese rol. Implica la capacidad de conducir a otros para lograr resultados. El liderazgo de equipos es generalmente mostrado, aunque no siempre, en posiciones de autoridad formal.
- Pensamiento estratégico: Es la capacidad de vincular una visión de largo plazo de la organización al trabajo diario, desde la simple comprensión de la estrategia hasta un sofisticado entendimiento de cómo el entorno influye en las estrategias y cómo estas, a su vez, determinan las distintas alternativas de acción.
- Toma de decisiones: Es la capacidad de analizar una situación teniendo en cuenta diferentes factores y definiendo un plan de acción para darle solución. Implica la capacidad de tomar decisiones de manera oportuna y de alta calidad, para lograr un balance adecuado del manejo del tiempo y de la información disponible.

##### Nivel táctico

- Capacidad de enseñar y formar: Es la capacidad de transmitir los conocimientos con agrado y entusiasmo y con claridad y concisión, asegurándose de que se asimilaron y se están poniendo en práctica
- Gestión administrativa: Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades (de sus tareas, área o proyectos), y de definir acciones, plazos y recursos. Incluye también la aplicación de mecanismos de seguimiento y verificación de cumplimiento.

<p><b>Nivel operativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Altos estándares de desempeño: Es la capacidad y la orientación para actuar de acuerdo con elevados niveles ocupacionales y de excelencia en el trabajo, siguiendo sin desviación los procesos y procedimientos, abogando por realizar las responsabilidades asignadas con un alto nivel de responsabilidad en su trabajo y con el grupo y haciendo valer los principios y valores de la organización.</li> <li>Deseo de superación y desarrollo: Interés por desarrollarse personal y profesionalmente. Implica ejecutar los labores con actitud positiva, con fuerza sin pasar desapercibido, tomando decisiones propias y aceptando sus resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disciplina y orden: Metódico, desarrolla su trabajo en forma sistemática obedciendo a un orden lógico y autodeterminado que le permite responder a las expectativas personales y empresariales.</li> </ul> <p><b>5. Documentos de referencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>F01-PO12-01: Matriz de competencias por cargo</li> <li>PO-12-01: Políticas de desarrollo humano</li> </ul>
--	---

## Anexo C. F05-P012-02: Nivel esperado de competencias


		NIVEL ESPERADO DE COMPETENCIAS												CÓDIGO: F01-P012-02		
		Competencias organizacionales				Competencias funcionales			Competencias por nivel ocupacional					VERSIÓN: 00		
		Comunicación asertiva	Disposición al cambio	Orientación al logro	Orientación al cliente	Perseverancia	Empatía	Autoconfianza	Liderazgo	Pensamiento estratégico	Toma de decisiones	Capacidad de enseñar y formar	Gestión administrativa	Altos estándares de desempeño	Deseo de superación y desarrollo	Disciplinado y ordenado en su trabajo
ÁREA AUDITORÍA INTERNA	CARGO	NIVEL ESPERADO DE COMPETENCIAS (A, B, C, D)														
	Asistente auditoría	A	B	A	B	B	B	A						A	A	A
	Coordinador de auditoría	A	B	A	B	B	B	A				A	A			
	Gerente de auditoría interna	A	B	A	B	B	B	A	A	A	A					



CALL CENTER	Agente call center	A	C	A	B	A	B	B	A	B	A	A	A	A	A	A	A
		A	B	A	A	C	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
	Director call center	A	B	A	A	C	A	A	A						A		
	Agente call center	A	C	A	A	B	A	B	A	B	A					A	A
	Asesor comercial	A	C	A	A	B	A	B	A	B	A					A	A
	Auxiliar regional de cobranza	A	C	A	A	B	A	B	A	B	A					A	A
	Auxiliar soporte comercial	A	C	A	A	B	A	B	A	B	A					A	A
	Cajero auxiliar	A	C	A	A	B	A	B	A	B	A					A	A
	Conductor oficinas	B	C	A	A	B	A	A	C							A	A
	Coordinador comercial	A	B	A	A	A	A	A	B							A	A
	Coordinador regional canal externo	A	B	A	A	A	A	A	B							A	A
	Coordinador vehículos	A	B	A	A	A	A	A	B							A	A
	Director de oficina	A	B	A	A	A	A	A	B						A	A	
	Director nacional de canal externo	A	B	A	A	A	A	A	B						A	A	
	Director regional	A	B	A	A	A	A	A	B						A	A	
	Director regional supernumerario	A	B	A	A	A	A	A	B						A	A	
	Ejecutivo comercial	A	B	A	A	A	A	A	B						A	A	A

Continúa...

...Viene

		NIVEL ESPERADO DE COMPETENCIAS		CÓDIGO: FO1-PO12-02													
				VERSIÓN: 00													
		Competencias organizacionales			Competencias funcionales			Competencias por nivel ocupacional									
		Comunicación asertiva	Disposición al cambio	Orientación al logro	Orientación al cliente	Perseverancia	Empatía	Autoconfianza	Liderazgo	Pensamiento estratégico	Toma de decisiones	Capacidad de enseñar y formar	Gestión administrativa	Altos estándares de desempeño	Deseo de superación y desarrollo	Disciplinado y ordenado en su trabajo	
COMERCIAL	Gerente nacional de red	A	B	A	A	A	A	B			A	A					
	Gerente venta productos indirectos	A	B	A	A	A	A	B			A	A					
	Gestor interno	A	C	A	A	B	A	B						A	A	A	
	Gestor regional de distribuidores	A	B	A	A	A	A	B				A	A				
	Promotor	A	C	A	A	B	A	B						A	A	A	
	Servicios generales	A	C	A	A	B	A	B						A	A	A	
	Vicepresidente comercial	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A						

Crédito y cobranza														
Analista de capacidades	C	B	A	B	B	C	A					A	A	A
Analista junior crédito consumo	C	B	A	B	B	C	A					A	A	A
Analista junior de verificación	C	B	A	B	B	C	A					A	A	A
Analista senior crédito micro/pymes	C	B	A	B	B	C	A					A	A	A
Auxiliar de alistamiento	C	B	A	B	B	C	A					A	A	A
Auxiliar judicial	C	B	A	B	B	C	A					A	A	A
Auxiliar operativo de cobranza	C	B	A	B	B	C	A					A	A	A
Auxiliar operativo de libranza	C	B	A	B	B	C	A					A	A	A
Auxiliar PQR	A	C	A	A	B	A	B					A	A	A
Auxiliar regional de cobranza	A	B	A	A	A	A	B					A	A	A
Coordinador cartera libranza	A	B	A	A	A	A	B					A	A	A
Coordinador nacional cobro prejudicial	A	B	A	A	A	A	B					A	A	A
Director crédito consumo	C	B	A	B	B	C	A				A	A		
Director micro/pymes/empresas	C	B	A	B	B	C	A				A	A		
Director regional de cobranza	C	B	A	B	B	C	A				A	A		
Gerente de crédito	C	B	A	B	B	C	A				A	A		

Continúa...


... Viene

		<b>NIVEL ESPERADO DE COMPETENCIAS</b>		<b>CÓDIGO: FO1-PO12-02</b>					
				<b>VERSIÓN: 00</b>					
		<b>Competencias organizacionales</b>	Comunicación asertiva	C	<b>Competencias funcionales</b>	Perseverancia	B		
			Disposición al cambio	B		Empatía	C		
			Orientación al logro	A		Autoconfianza	A		
			Orientación al cliente	B		Liderazgo			
		<b>Competencias por nivel ocupacional</b>	<b>Directivo</b>	Pensamiento estratégico		<b>Táctico</b>	Capacidad de enseñar y formar	A	
				Toma de decisiones			Altas estándares de desempeño	A	
							Deseo de superación y desarrollo	A	
							Disciplinado y ordenado en su trabajo	A	
			<b>Operativo</b>						
<b>CRÉDITO Y COBRANZA</b>	Subgerente fábrica de crédito								
	Verificador	C	B	C	B	C			
	Auxiliar contratación	C	A	A	A	A			
	Auxiliar de nómina	C	C	C	A	A			
<b>DESARROLLO HUMANO</b>									

DESARROLLO HUMANO	Coordinador nómina	C	C	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
	Mentor metodológico	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
	Profesional de desarrollo humano	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
	Vicepresidente desarrollo humano	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
FINANCIERA Y ADMINISTRATIVO	Analista administrativo	B	B	A	A	A	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
	Analista contable	B	B	A	A	A	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
	Analista financiero	B	B	A	A	A	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
	Auxiliar de archivo	C	C	A	B	B	C	C	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
	Contador	B	B	A	A	A	B	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
	Gerente contabilidad	A	B	A	C	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
	Mensajero	C	C	A	B	B	C	C	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
	Recepcionista	A	C	A	A	B	A	B	A	B	A	B	A	A	A	A	A	A
	Servicios generales	C	C	A	B	B	C	C	A	B	C	A	A	A	A	A	A	A
	Vicepresidente financiero y administrativo	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
	SERVICIO MERCADERO Y	Coord. Comunicaciones internas	A	B	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	A	A
Coordinador de promoción y BTL		A	B	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	A	A	A
Gerente nacional de mercadeo		A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A

Continúa...

... Viene

		NIVEL ESPERADO DE COMPETENCIAS				CÓDIGO: FO1-PO12-02									
						VERSIÓN: 00									
		Competencias organizacionales				Competencias funcionales			Competencias por nivel ocupacional						
		Comunicación asertiva	Disposición al cambio	Orientación al logro	Orientación al cliente	Perseverancia	Empatía	Autoconfianza	Liderazgo	Pensamiento estratégico	Toma de decisiones	Capacidad de enseñar y formar	Gestión administrativa	Altos estándares de desempeño	Deseo de superación y desarrollo
OPERACIONES	Auxiliar de archivo	C	C	A	A	A	B						A	A	A
	Auxiliar de caja	C	C	A	A	A	B						A	A	A
	Auxiliar de impresión y escaneo	C	C	A	A	A	B						A	A	A
	Cajero auxiliar	A	C	A	A	B	A						A	A	A
	Cajero principal pagaduría	A	C	A	A	B	A						A	A	A
	Ejecutivo de cuenta	A	C	A	A	B	A						A	A	A





NIVEL ESPERADO DE COMPETENCIAS		CÓDIGO:FO1-PO12-02													
		VERSIÓN: 00													
Competencias organizacionales	Competencias funcionales	Competencias por nivel ocupacional													
		Directivo		Táctico		Operativo		Directivo		Táctico		Operativo			
Comunicación asertiva	Perseverancia	Empatía	Liderazgo	Capacidad de enseñar y formar	Altos estándares de desempeño	Deseo de superación y desarrollo	Disciplinado y ordenado en su trabajo	Orientación al cliente	Autoconfianza	Gestión administrativa	Toma de decisiones				
Disposición al cambio	Empatía	Empatía	Liderazgo	Capacidad de enseñar y formar	Altos estándares de desempeño	Deseo de superación y desarrollo	Disciplinado y ordenado en su trabajo	Orientación al logro	Autoconfianza	Capacidad de enseñar y formar	Pensamiento estratégico				
Orientación al logro	Perseverancia	Empatía	Liderazgo	Capacidad de enseñar y formar	Altos estándares de desempeño	Deseo de superación y desarrollo	Disciplinado y ordenado en su trabajo	Orientación al cliente	Autoconfianza	Capacidad de enseñar y formar	Pensamiento estratégico				
Orientación al cliente	Perseverancia	Empatía	Liderazgo	Capacidad de enseñar y formar	Altos estándares de desempeño	Deseo de superación y desarrollo	Disciplinado y ordenado en su trabajo	Orientación al cliente	Autoconfianza	Capacidad de enseñar y formar	Pensamiento estratégico				
Analista de procesos	Perseverancia	Empatía	Liderazgo	Capacidad de enseñar y formar	Altos estándares de desempeño	Deseo de superación y desarrollo	Disciplinado y ordenado en su trabajo	Orientación al cliente	Autoconfianza	Capacidad de enseñar y formar	Pensamiento estratégico				
Analista de soporte	Perseverancia	Empatía	Liderazgo	Capacidad de enseñar y formar	Altos estándares de desempeño	Deseo de superación y desarrollo	Disciplinado y ordenado en su trabajo	Orientación al cliente	Autoconfianza	Capacidad de enseñar y formar	Pensamiento estratégico				
Analista Tester	Perseverancia	Empatía	Liderazgo	Capacidad de enseñar y formar	Altos estándares de desempeño	Deseo de superación y desarrollo	Disciplinado y ordenado en su trabajo	Orientación al cliente	Autoconfianza	Capacidad de enseñar y formar	Pensamiento estratégico				
Catalogador y Operador	Perseverancia	Empatía	Liderazgo	Capacidad de enseñar y formar	Altos estándares de desempeño	Deseo de superación y desarrollo	Disciplinado y ordenado en su trabajo	Orientación al cliente	Autoconfianza	Capacidad de enseñar y formar	Pensamiento estratégico				
Coordinador de desarrollo	Perseverancia	Empatía	Liderazgo	Capacidad de enseñar y formar	Altos estándares de desempeño	Deseo de superación y desarrollo	Disciplinado y ordenado en su trabajo	Orientación al cliente	Autoconfianza	Capacidad de enseñar y formar	Pensamiento estratégico				

TECNOLOGÍA



TECNOLOGÍA		B	A	A	B	A	B	A	B	A	B	A	A	A	A	A	A
DBA																	
Director de procesos		A	B	A	A	A	A	B	A	B	A	A	A	A	A		
Gerente de desarrollo		A	C	A	A	A	A	B	A	B	A	A	A	A			
Gerente de producción e infraestructura		A	C	A	A	A	A	B	A	B	A	A	A	A			
Gerente pmo y procesos		A	C	A	A	A	A	B	A	B	A	A	A	A			
Ingeniero programador máster		B	A	A	B	A	B	A	B	A	B	A	A	A			
Ingeniero programador sénior		B	A	A	B	A	B	A	B	A	B	A	A	A			
Vicepresidente de tecnología		A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A			

Pres. = Presidencia

## Anexo D. F02-PO12-02: Evaluación de competencias (nivel ocupacional directivo)

	<b>EVALUADO</b>	<b>EVOLUACIÓN DE COMPETENCIAS (NIVEL OCUPACIONAL DIRECTIVO)</b>	<b>CÓDIGO:</b> F02-PO12-02
			<b>VERSIÓN:</b> 00
<b>NOMBRES:</b>	<b>EVOLUADOR</b>		
<b>APELLIDOS:</b>	<b>NOMBRES:</b>		
<b>ÁREA:</b>	<b>APELLIDOS:</b>		
<b>CARGO:</b>	<b>ÁREA:</b>		
	<b>CARGO:</b>		

La presente evaluación se realiza con el fin de obtener una visión formal, sistemática y objetiva del desempeño y las capacidades laborales actuales de los colaboradores de la entidad dentro del cumplimiento de las funciones de su cargo, también establece una relación directa con planes de capacitación, entrenamiento, sucesión y carrera, remuneración, beneficios y análisis y descripción de puestos.

La evaluación también pretende ofrecer una información sobre la brecha existente entre las competencias actuales y las deseadas de los trabajadores para obtener un óptimo desempeño en la realización de sus labores, midiendo así el potencial y enfocándolo hacia un desarrollo laboral y personal, soportado por la ejecución de la estrategia organizacional.

Por favor responda de manera objetiva, justa e imparcial; califique al colaborador con base en su estado actual y no en sus capacidades o posibilidades, tenga en cuenta las competencias establecidas en el perfil del cargo mas no en la importancia del mismo, recuerde que la presente evaluación es la base para el mejoramiento y la alineación de sus colaboradores cercanos con la finalidad del cargo que desempeñan.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES				
	A	B	C	D
<p>Señale con una (x) bajo el compartamiento que más se acerque a la realidad organizacional del colaborador</p>				
<p><b>COMUNICACIÓN ASERTIVA</b> Es la capacidad para expresar pensamientos y sentimientos de una manera comprensible, honesta y en el momento oportuno, ajustándose al objetivo y consiguiendo afectar en forma positiva el comportamiento del interlocutor que recibe el mensaje. Incluye la capacidad de emplear de forma congruente el lenguaje verbal y no verbal.</p>	<p>Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación. <input type="checkbox"/></p>	<p>Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones. <input type="checkbox"/></p>	<p>Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita. <input type="checkbox"/></p>	<p>En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas. <input type="checkbox"/></p>
<p><b>DISPOSICIÓN AL CAMBIO</b> Apertura frente a las circunstancias que se presentan, capacidad para procesar y adaptarse a las nuevas experiencias del entorno.</p>	<p>Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación. Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse. <input type="checkbox"/></p>	<p>Adapta técnicas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor. <input type="checkbox"/></p>	<p>Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar. Revisa situaciones pasadas para modificar su accionar ante situaciones nuevas. <input type="checkbox"/></p>	<p>Sigue siempre los procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar. <input type="checkbox"/></p>

Continúa...

...Viene



CÓDIGO: F02-PO12-02

VERSIÓN: 00

**EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS  
(NIVEL OCUPACIONAL DIRECTIVO)**

**COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES**

Señale con una (X) bajo el comportamiento que más se acerque a la realidad organizacional del colaborador

**ORIENTACIÓN AL LOGRO**

Es la capacidad para enfocar la labor y el trabajo en procura de alcanzar una meta o un objetivo. Es el interés por trabajar bien para alcanzar resultados o por superar los estándares de excelencia establecidos. El estándar puede ser el desempeño propio en el pasado, mejoramiento continuo, un objetivo medible, orientación a resultados, el desempeño de otros -mayor productividad o lograr un cambio/innovación en algún campo o meta.

A

Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Se considera que es un referente en esta competencia.

B

Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.

C

No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.

D

Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo pero no encara las mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajos.

**ORIENTACIÓN AL CLIENTE**

Es la capacidad de enfocar sus intereses y sus acciones para conocer, descubrir y solucionar los problemas o requerimientos de los clientes o de las personas que utilizan o necesitan de los servicios de la empresa.

Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el/los cliente/s para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros.

Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente. Indaga proactivamente más allá de las necesidades que el/los cliente/s manifiestan en

Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo. Dedicó tiempo a estar con el cliente ya sea en su propia oficina o en la del cliente.

Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción.

<p>Como clientes, se pueden incluir tanto a internos como a personas o grupos externos, quienes se dirijan los servicios/programas de la empresa.</p>	<p>Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes. <input type="checkbox"/></p>	<p>un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades. <input type="checkbox"/></p>	
<b>COMPETENCIAS FUNCIONALES</b>			
<p>Señale con una (x) bajo el comportamiento que más se acerque a la realidad organizacional del colaborador</p>	A	B	C
<p><b>PERSEVERANCIA</b> Es la capacidad que tiene la persona para mantenerse objetivamente en una idea, posición o acción conducente a resultados, siendo firme y constante, a pesar de encontrar resistencia activa y/o la presencia de obstáculos.</p>	<p>Lo motivan las situaciones difíciles en las que es previsible la posibilidad de obstáculos. <input type="checkbox"/></p>	<p>Nunca se rinde ante las negativas o el rechazo. Identifica o crea caminos alternativos para alcanzar las metas. <input type="checkbox"/></p>	<p>Tiene una actitud positiva frente a situaciones adversas. Pide ayuda para solucionar temas difíciles sin desanimarse. <input type="checkbox"/></p>
<p><b>EMPAÍA</b> Es la capacidad de interpretar y entender las conductas, los pensamientos, sentimientos y preocupaciones de otras personas, expresados verbal o no verbalmente; mide la complejidad que supone entender a los colegas, subordinados, superiores u otras personas. Puede incluir sensibilidad cultural.</p>	<p>Planifica y desarrolla redes de relaciones con clientes, colega y compañeros de trabajo. Acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado, identificar oportunidades de negocios o si lo considera necesario. <input type="checkbox"/></p>	<p>Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes. <input type="checkbox"/></p>	<p>Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos sobre el objetivo de lograr mejores resultados en el trabajo. <input type="checkbox"/></p>
			<p>Realiza algunos intentos para resolver los problemas antes de darse por vencido. <input type="checkbox"/></p>
			<p>Se relaciona informalmente con la gente de la empresa. Esto incluye conversaciones generales sobre el trabajo, la familia, los deportes y la actualidad. <input type="checkbox"/></p>

Continúa..

		EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS (NIVEL OCUPACIONAL DIRECTIVO)		CÓDIGO: FO2-PO12-02
				VERSIÓN: 00
COMPETENCIAS FUNCIONALES				
<p>Señale con una (x) bajo el comportamiento que más se acerque a la realidad organizacional del colaborador</p> <p><b>AUTOCONFIANZA</b> Es creer en uno mismo, es la capacidad de realizar una labor con seguridad y ánimo. La seguridad está basada en el conocimiento de la labor, de las propias capacidades y de la experiencia. Es la capacidad para ejecutar acciones y seleccionar enfoques adecuados para superar problemas. Esta competencia incluye una actitud de confianza en la propia habilidad para afrontar circunstancias nuevas y retardadas con base en las decisiones y puntos de vista propios.</p>	A	B	C	D
	Se enfrenta a sus superiores o mayores en jerarquía con contundencia y firmeza. Se ofrece para misiones extremadamente desafiantes y/o personalmente muy arriesgadas. Disfruta con los cometidos que significan un desafío. <input type="checkbox"/>	Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa adecuadamente su desacuerdo y presenta su posición en forma clara y segura. <input type="checkbox"/>	Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar o a pesar de un desacuerdo manifestado por compañeros o subordinados. Actúa fuera de la autoridad formal. <input type="checkbox"/>	Trabaja sin requerir supervisión. Muestra confianza en sí mismo, aparece seguro ante los demás. <input type="checkbox"/>


COMPETENCIAS POR NIVEL OCUPACIONAL (DIRECTIVO)	
<p><b>LIDERAZGO</b> Es la capacidad para tener ascendencia sobre otros y para recibir de ellos la aceptación de ese rol. Implica la capacidad de conducir a otros para lograr resultados. Liderazgo de equipos es generalmente mostrado, aunque no siempre, en posiciones de autoridad formal.</p>	<p>Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da retroacción sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo. <input type="checkbox"/></p> <p>El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando retroalimentación a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado. <input type="checkbox"/></p> <p>Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado. <input type="checkbox"/></p> <p>El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento. <input type="checkbox"/></p>
<p><b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO</b> Es la capacidad de vincular una visión de largo plazo de la organización al trabajo diario, desde la simple comprensión de la estrategia, hasta un sofisticado entendimiento de cómo el entorno influye en las estrategias y cómo éstas a su vez determinan las distintas alternativas de acción.</p>	<p>Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas oportunidades de negocio, de compra de empresas en marcha, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. <input type="checkbox"/></p> <p>Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas. <input type="checkbox"/></p> <p>Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios. <input type="checkbox"/></p> <p>Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado. <input type="checkbox"/></p>

Continúa..


<p>Centro de Servicios Cualificadores</p>	<b>EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS (NIVEL OCUPACIONAL DIRECTIVO)</b>		CÓDIGO: F02-PO12-02
VERSIÓN: 00			
<b>COMPETENCIAS POR NIVEL OCUPACIONAL (DIRECTIVO)</b>			
<b>TOMA DE DECISIONES</b> Es la capacidad de analizar una situación teniendo en cuenta diferentes factores y definiendo un plan de acción para dar solución a la misma. Implica la capacidad de tomar decisiones de manera oportuna y de alta calidad, logrando un balance adecuado del manejo del tiempo y la información disponible.	Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo: actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros. <input type="checkbox"/>	Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar los principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo. <input type="checkbox"/>	Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema. <input type="checkbox"/>
			Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan y, a bien actúa para materializarlas, o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas. <input type="checkbox"/>



## Anexo E. F03-PO12-02. Evaluación de competencias (nivel ocupacional táctico)

 CSC Centro de Servicios Crediticios	<b>EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS (NIVEL OCUPACIONAL TÁCTICO)</b>	CÓDIGO: F03-PO12-02
		VERSIÓN: 00
<b>EVALUADO</b>	<b>EVALUADOR</b>	
NOMBRES:	NOMBRES:	
APELLIDOS:	APELLIDOS:	
ÁREA:	ÁREA:	
CARGO:	CARGO:	
<p>La presente evaluación se realiza con el fin de obtener una visión formal, sistemática y objetiva del desempeño y las capacidades laborales actuales de los colaboradores de la entidad dentro del cumplimiento de las funciones de su cargo, también establece una relación directa con planes de capacitación, entrenamiento, sucesión y carrera, remuneración, beneficios y análisis y descripción de puestos.</p> <p>La evaluación también pretende ofrecer una información sobre la brecha existente entre las competencias actuales y las deseadas de los trabajadores para obtener un óptimo desempeño en la realización de sus labores, midiendo así el potencial y enfocándolo hacia un desarrollo laboral y personal, soportado por la ejecución de la estrategia organizacional.</p> <p>Por favor responda de manera objetiva, justa e imparcial; califique al colaborador con base en su estado actual y no en sus capacidades o posibilidades; tenga en cuenta las competencias establecidas en el perfil del cargo mas no en la importancia del mismo, recuerde que la presente evaluación es la base para el mejoramiento y la alineación de sus colaboradores cercanos con la finalidad del cargo que desempeñan.</p>		

Continúa..

	EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS (NIVEL OCUPACIONAL TÁCTICO)				CÓDIGO: F03-PO12-02
					VERSIÓN: 00
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES					
<p>Señale con una (x) bajo el comportamiento que más se acerque a la realidad organizacional del colaborador</p> <p><b>COMUNICACIÓN ASERTIVA</b> Es la capacidad para expresar pensamientos y sentimientos de una manera comprensible, honesta y en el momento oportuno, ajustándose al objetivo y consiguiendo afectar en forma positiva el comportamiento del interlocutor que recibe el mensaje. Incluye la capacidad de emplear de forma congruente el lenguaje verbal y no verbal.</p>	A	B	C	D	
	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación. <input type="checkbox"/>	Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones. <input type="checkbox"/>	Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita. <input type="checkbox"/>	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas. <input type="checkbox"/>	
<p><b>DISPOSICIÓN AL CAMBIO</b> Apertura frente a las circunstancias que se presentan; capacidad para procesar y adaptarse a las nuevas experiencias del entorno.</p>	Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación. Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse. <input type="checkbox"/>	Adapta fácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor. <input type="checkbox"/>	Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros; utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar. Revisa situaciones pasadas para modificar su accionar ante situaciones nuevas. <input type="checkbox"/>	Sigue siempre los procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar. <input type="checkbox"/>	

<p><b>ORIENTACIONAL LOGRO</b></p> <p>Es la capacidad para enfocar la labor y el trabajo en procura de alcanzar una meta o un objetivo. Es el interés por trabajar bien para alcanzar resultados o por superar los estándares de excelencia establecidos. El estándar puede ser el desempeño propio en el pasado, mejoramiento continuo, un objetivo medible, orientación a resultados, el desempeño de otros -mayor productividad o lograr un cambio/innovación en algún campo o meta.</p>	<p>Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Se considera que es un referente en esta competencia. <input type="checkbox"/></p>	<p>Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/u otros los parámetros o alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos. <input type="checkbox"/></p>	<p>No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas. <input type="checkbox"/></p>	<p>Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo pero no encara las mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajos. <input type="checkbox"/></p>
<p><b>ORIENTACIONAL CLIENTE</b></p> <p>Es la capacidad de enfocar sus intereses y sus acciones para conocer, descubrir y solucionar los problemas o requerimientos de los clientes o de las personas que utilizan o necesitan de los servicios de la empresa. Como clientes, se pueden incluir tanto a internos como a personas o grupos externos, quienes se dirijan los servicios/programas de la empresa.</p>	<p>Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el/los cliente/s para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes. <input type="checkbox"/></p>	<p>Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente. Indaga proactivamente más allá de las necesidades que el/los cliente/s manifiestan en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades. <input type="checkbox"/></p>	<p>Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo. Dedicar tiempo a estar con el cliente ya sea en su propia oficina o en la del cliente. <input type="checkbox"/></p>	<p>Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción. <input type="checkbox"/></p>

Continúa.


...Viene

		EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS (NIVEL OCUPACIONAL TÁCTICO)				CÓDIGO: F03-PO1 2.02
		COMPETENCIAS FUNCIONALES				VERSIÓN: 00
<p>Señale con una (x) bajo el compartimiento que más se acerque a la realidad organizacional del colaborador</p>	<p><b>PERSEVERANCIA</b> Es la capacidad que tiene la persona para mantenerse objetivamente en una idea, posición o acción conducente a resultados, siendo firme y constante, a pesar de encontrar resistencia activa y/o la presencia de obstáculos. <input type="checkbox"/></p>	<p><b>A</b> Lo motivan las situaciones difíciles en las que es previsible la posibilidad de obstáculos. <input type="checkbox"/></p>	<p><b>B</b> Nunca se rinde ante las negativas o el rechazo. Identifica o crea caminos alternativos para alcanzar las metas. <input type="checkbox"/></p>	<p><b>C</b> Tiene una actitud positiva frente a situaciones adversas. Pide ayuda para solucionar temas difíciles sin desanimarse. <input type="checkbox"/></p>	<p><b>D</b> Realiza algunos intentos para resolver los problemas antes de darse por vencido. <input type="checkbox"/></p>	
	<p><b>EMPATÍA</b> Es la capacidad de interpretar y entender las conductas, los pensamientos, sentimientos y preocupaciones de otras personas, expresadas verbal o no verbalmente; mide la complejidad que supone entender a los colegas, subordinados, superiores u otras personas. Puede incluir sensibilidad cultural.</p>	<p>Planifica y desarrolla redes de relaciones con clientes, colega y compañeros de trabajo. Acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado, identificar oportunidades de negocios o si lo considera necesario. <input type="checkbox"/></p>	<p>Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes. <input type="checkbox"/></p>	<p>Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados en el trabajo. <input type="checkbox"/></p>	<p>Se relaciona informalmente con la gente de la empresa. Esto incluye conversaciones generales sobre el trabajo, la familia, los deportes y la actualidad. <input type="checkbox"/></p>	


<p><b>AUTOCONFIANZA</b> Es creer en uno mismo, es la capacidad de realizar una labor con seguridad y ánimo. La seguridad está basada en el conocimiento de la labor, de los propios capacidades y de la experiencia. Es la capacidad para ejecutar acciones y seleccionar enfoques adecuados para superar problemas. Esta competencia incluye una actitud de confianza en la propia habilidad para afrontar circunstancias nuevas y retardoras con base en las decisiones y puntos de vista propios.</p>	<p>Se enfrenta a sus superiores o mayores en jerarquía con contundencia y firmeza. Se ofrece para misiones extremadamente desafiantes y/o personalmente muy arriesgadas. Disfruta con los cometidos que significan un desafío. <input type="checkbox"/></p>	<p>Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa adecuadamente su desacuerdo y presenta su posición en forma clara y segura. <input type="checkbox"/></p>	<p>Toma decisiones o consulta a pesar de un desacuerdo manifestado por compañeros o subordinados. Actúa fuera de la autoridad formal. <input type="checkbox"/></p>	<p>Trabaja sin requerir supervisión. Muestra confianza en sí mismo, aparece seguro ante los demás. <input type="checkbox"/></p>
<p><b>COMPETENCIAS POR NIVEL OCUPACIONAL (TÁCTICO)</b></p>				
<p><b>CAPACIDAD DE ENSEÑAR Y FORMAR</b> Es la capacidad para tener ascendencia sobre otros y para recibir de ellos la aceptación de ese rol. Implica la capacidad de conducir a otros para lograr resultados. Liderazgo de equipos es generalmente mostrado, aunque no siempre, en posiciones de autoridad formal.</p>	<p>Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo. Proporciona formación o experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades. <input type="checkbox"/></p>	<p>Da realimentación positiva en términos de comportamientos concretos y sin desacreditar personalmente. <input type="checkbox"/></p>	<p>Da instrucciones detalladas de cómo realizar el trabajo y hace demostraciones prácticas. Acepta y apoya los puntos de vista, recomendaciones o acciones de los demás. <input type="checkbox"/></p>	<p>Da instrucciones detalladas de cómo realizar el trabajo. <input type="checkbox"/></p>
<p><b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b> Es la capacidad de vincular una visión de largo plazo de la organización al trabajo diario, desde la simple comprensión de la estrategia, hasta un sofisticado entendimiento de cómo el entorno influye en las estrategias y cómo éstas a su vez determinan las disjuntas alternativas de acción.</p>	<p>Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos.</p>	<p>Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso. <input type="checkbox"/></p>	<p>Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas. <input type="checkbox"/></p>	<p>Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos. <input type="checkbox"/></p>

Continúa..


... Viene

	<p align="center"><b>EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS (NIVEL OCUPACIONAL TÁCTICO)</b></p>	<p>CÓDIGO: F03-PO12-02</p>
<p align="center"><b>COMPETENCIAS POR NIVEL OCUPACIONAL (TÁCTICO)</b></p>		<p>Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos. <input type="checkbox"/></p>

## Anexo F. FO4-PO12-02. Evaluación de competencias (nivel ocupacional operativo)

	<b>EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS (NIVEL OCUPACIONAL OPERATIVO)</b>	CÓDIGO: FO4- PO12-02
	<b>EVALUADOR</b>	VERSIÓN: 00
<b>EVALUADO</b>		
<b>NOMBRES:</b>	NOMBRES:	
<b>APELLIDOS:</b>	APELLIDOS:	
<b>ÁREA:</b>	ÁREA:	
<b>CARGO:</b>	CARGO:	
<p>La presente evaluación se realiza con el fin de obtener una visión formal, sistemática y objetiva del desempeño y las capacidades laborales actuales de los colaboradores de la entidad dentro del cumplimiento de las funciones de su cargo, también establece una relación directa con planes de capacitación, entrenamiento, sucesión y carrera, remuneración, beneficios y análisis y descripción de puestos.</p> <p>La evaluación también pretende ofrecer una información sobre la brecha existente entre las competencias actuales y las deseadas de los trabajadores para obtener un óptimo desempeño en la realización de sus labores, midiendo así el potencial y enfocándolo hacia un desarrollo laboral y personal, soportado por la ejecución de la estrategia organizacional. Por favor responda de manera objetiva, justa e imparcial; califique al colaborador con base en su estado actual y no en sus capacidades o posibilidades, tenga en cuenta las competencias establecidas en el perfil del cargo más no en la importancia del mismo, recuerde que la presente evaluación es la base para el mejoramiento y la alineación de sus colaboradores cercanos con la finalidad del cargo que desempeñan.</p>		

Continúa..


		EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS (NIVEL OCUPACIONAL OPERATIVO)				CÓDIGO: FO4-P012-02
		COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES				VERSIÓN: 00
<p>Señale con una (X) bajo el comportamiento que más se acerque a la realidad organizacional del colaborador</p> <p><b>COMUNICACIÓN ASERTIVA</b> Es la capacidad para expresar pensamientos y sentimientos de una manera comprensible, honesta y en el momento oportuno, ajustándose al objetivo y consiguiendo afectar en forma positiva el comportamiento del interlocutor que recibe el mensaje. Incluye la capacidad de emplear de forma congruente el lenguaje verbal y no verbal.</p>	A	B	C	D	<p>En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas. <input type="checkbox"/></p>	
	<p>Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación. <input type="checkbox"/></p>	<p>Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones. <input type="checkbox"/></p>	<p>Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita. <input type="checkbox"/></p>			
<p><b>DISPOSICIÓN AL CAMBIO</b> Apertura frente a las circunstancias que se presentan; capacidad para procesar y adaptarse a las nuevas experiencias del entorno.</p>	<p>Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación. Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse. <input type="checkbox"/></p>	<p>Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor. <input type="checkbox"/></p>	<p>Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar. Revisa situaciones pasadas para modificar su accionar ante situaciones nuevas. <input type="checkbox"/></p>	<p>Sigue siempre los procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar. <input type="checkbox"/></p>		



<p><b>ORIENTACIONAL LOGRO</b> Es la capacidad para enfocar la labor y el trabajo en procura de alcanzar una meta o un objetivo. Es el interés por trabajar bien para alcanzar resultados o por superar los estándares de excelencia establecidos. El estándar puede ser el desempeño propio en el pasado, mejoramiento continuo, un objetivo medible, orientación a resultados, el desempeño de otros -mayor productividad o lograr un cambio/innovación en algún campo o meta.</p>	<p>Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Se considera que es un referente en esta competencia. <input type="checkbox"/></p>	<p>Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/u otros los parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos. <input type="checkbox"/></p>	<p>No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas. <input type="checkbox"/></p>	<p>Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo pero no encara las mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajos. <input type="checkbox"/></p>
<p><b>ORIENTACIONAL CLIENTE</b> Es la capacidad de enfocar sus intereses y sus acciones para conocer, descubrir y solucionar los problemas o requerimientos de los clientes o de las personas que utilicen o necesiten de los servicios de la empresa. Como clientes, se pueden incluir tanto a internos como a personas o grupos externos, quienes se dirijan los servicios/programas de la empresa.</p>	<p>Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el/los cliente/s para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes. <input type="checkbox"/></p>	<p>Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente. Indaga proactivamente más allá de las necesidades que el/los cliente/s manifiestan en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.</p>	<p>Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo. Dedicó tiempo a estar con el cliente ya sea en su propia oficina o en la del cliente.</p>	<p>Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción.</p>


Continúa.

...Viene

		EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS (NIVEL OCUPACIONAL OPERATIVO)				CÓDIGO: FO4-PO12-02
		COMPETENCIAS FUNCIONALES				VERSIÓN: 00
Señale con una (x) bajo el comportamiento que más se acerque a la realidad organizacional del colaborador		A	B	C	D	
<p><b>PERSEVERANCIA</b> Es la capacidad que tiene la persona para mantenerse objetivamente en una idea, posición o acción conducente a resultados, siendo firme y constante, a pesar de encontrar resistencia activa y/o la presencia de obstáculos.</p>	<p>Lo motivan las situaciones difíciles en las que es previsible la posibilidad de obstáculos. <input type="checkbox"/></p>	<p>Nunca se rinde ante las negativas o el rechazo. Identifica o crea caminos alternativos para alcanzar las metas. <input type="checkbox"/></p>	<p>Tiene una actitud positiva frente a situaciones adversas. Pide ayuda para solucionar temas difíciles sin desanimarse. <input type="checkbox"/></p>	<p>Realiza algunos intentos para resolver los problemas antes de darse por vencido. <input type="checkbox"/></p>		
<p><b>EMPAÍA</b> Es la capacidad de interpretar y entender las conductas, los pensamientos, sentimientos y preocupaciones de otras personas, expresadas verbal o no verbalmente; mide la complejidad que supone entender a los colegas, subordinados, superiores u otras personas. Puede incluir sensibilidad cultural.</p>	<p>Planifica y desarrolla redes de relaciones con clientes, colega y compañeros de trabajo. Ayuda a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado, identificar oportunidades de negocios o si lo considera necesario. <input type="checkbox"/></p>	<p>Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes. <input type="checkbox"/></p>	<p>Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados en el trabajo. <input type="checkbox"/></p>	<p>Se relaciona informalmente con la gente de la empresa. Esto incluye conversaciones generales sobre el trabajo, la familia, los deportes y la actualidad. <input type="checkbox"/></p>		

<p><b>AUTOCONFIANZA</b> Es creer en uno mismo, es la capacidad de realizar una labor con seguridad y ánimo. La seguridad está basada en el conocimiento de la labor, de las propias capacidades y de la experiencia. Es la capacidad para ejecutar acciones y seleccionar enfoques adecuados para superar problemas. Esta competencia incluye una actitud de confianza en la propia habilidad para afrontar circunstancias nuevas y retadoras con base en las decisiones y puntos de vista propios.</p>	<p>Se enfrenta a sus superiores o mayores en jerarquía con contundencia y firmeza. Se ofrece para misiones extremadamente desafiantes y/o personalmente muy arriesgadas. Disfruta con los cometidos que significan un desafío. <input type="checkbox"/></p>	<p>Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa adecuadamente su desacuerdo y presenta su posición en forma clara y segura. <input type="checkbox"/></p>	<p>Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar o a pesar de un desacuerdo manifestado por compañeros o subordinados. Actúa fuera de la autoridad formal. <input type="checkbox"/></p>	<p>Trabaja sin requerir supervisión. Muestra confianza en sí mismo, aparece seguro ante los demás. <input type="checkbox"/></p>
<b>COMPETENCIAS POR NIVEL OCUPACIONAL (OPERATIVO)</b>				
<p><b>ALTOS ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO</b> Es la capacidad y la orientación para actuar de acuerdo con elevados niveles ocupacionales y de excelencia en el trabajo, sigue sin desviación los procesos y procedimientos; y propende por realizar las responsabilidades asignadas con un alto nivel de responsabilidad en su trabajo y con el grupo haciendo valer los principios y valores de la organización.</p>	<p>Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alto productividad. <input type="checkbox"/></p>	<p>Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. <input type="checkbox"/></p>	<p>Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza. <input type="checkbox"/></p>	<p>Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece. <input type="checkbox"/></p>

Continúa.

	<p align="center"><b>EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS (NIVEL OCUPACIONAL OPERATIVO)</b></p>		<p>CÓDIGO: FO4-PO12-02</p> <p>VERSIÓN: 00</p>
<p align="center"><b>COMPETENCIAS POR NIVEL OCUPACIONAL (OPERATIVO)</b></p>			
<p><b>DESEO DE SUPERACIÓN Y DESARROLLO</b>                  Interés por desarrollarse personal y profesionalmente en relación con el trabajo. Ejecuta los labores con actitud positiva, con fuerza sin pasar desapercibido, tomando decisiones propias y aceptando sus resultados.</p>	<p>Utiliza su iniciativa propia para crear cursos de acción y busca apoyo de otros para un mejor logro. El desarrollo y deseo de superación se relaciona con personas proactivas que no sólo proponen sino que van más allá y proponen una dirección o rumbo a seguir en el contexto de una organización que permite y fomenta este tipo de avance profesional e individual. <input type="checkbox"/></p>	<p>Propone cursos de acción dirigidos al logro de objetivos que superen su estado actual, con el apoyo y participación de otros, para un desarrollo que comparten la empresa y el grupo de profesionales. <input type="checkbox"/></p>	<p>Dentro de sus posibilidades está atento y promueve cursos de acción para incrementar su desarrollo. <input type="checkbox"/></p>
<p><b>DISCIPLINA Y ORDEN</b>                  Metódico, desarrolla su trabajo en forma sistemática, obedeciendo a un orden lógico y autodeterminado, que le permita responder a las expectativas personales y empresariales.</p>	<p>Realiza el seguimiento de tareas y proyectos. Planifica acciones para evitar errores y cumplir todos los pasos establecidos. Se preocupa por mejorar el orden de los sistemas establecidos. <input type="checkbox"/></p>	<p>Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos.                  Se preocupa por dejar claras las normas y procedimientos, explicándolos a sus colaboradores y apoyándolos para su mejor funcionamiento. <input type="checkbox"/></p>	<p>Comprueba la calidad y exactitud de las tareas de su sector y de su propio trabajo. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos. <input type="checkbox"/></p>
<p>Muestra preocupación por el orden y la claridad. Busca claridad de funciones, tareas, datos expectativas y preferencias por escrito. Se niega firmemente a hacer cosas que van en contra de las normas y procedimientos. <input type="checkbox"/></p>			











## Bibliografía

---

- Agudelo, S. (2002). *Alianzas entre formación y competencia*. Montevideo: Cinterfor /OIT.
- Alles, M. (2002a). *Gestión por competencias: el diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2002b). *Desempeño por competencia: evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Autoconfianza (2002). Autoconfianza sin fronteras. Consultado el 12 de diciembre de 2014 en <http://www.auto-confianza.com/curso/>.
- Barberá, E. (2005). La evaluación de competencias complejas: la práctica del portafolio. *Educere*, 9(31), 497-504.
- Barrios, E. y Fong, M. (2002). *Taller: diseño curricular basado en competencias*. Santiago de Chile: Instituto Técnico de Capacitación y Producción.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista Europea de Formación Profesional*, 1, 8-14.
- Capuano, A. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio*, 7(13), 139-150.

- Cejas, M. (2005). La formación por competencias: una visión estratégica en la gestión de personas. *Visión Gerencial*, 4(1), 11-22.
- Coll, J. P. (2013). El contrasentido de la enseñanza basada en competencias. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 4(10), 75-92.
- Comisión Europea, Dirección General de Educación y Cultura (Grupo de trabajo B, "Competencias clave") (2010). *Puesta en práctica del programa de trabajo Educación y Formación 2010: Competencias clave para un aprendizaje a lo largo de la vida. Un marco de referencia europeo*.
- Cruz, P. y Vega, G. (2001). *La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano* (Tesis inédita de pregrado). Universidad de Antofagasta, Antofagasta.
- CSC (2014a). Distribución geográfica de oficinas en Colombia. Consultado el 21 de abril de 2014 del "Portafolio de Servicios de CSC" (documento interno no publicado).
- CSC (2014b). Mapa de procesos. Consultado el 21 de abril de 2014 del "Mapa de procesos de CSC" (documento interno no publicado).
- CSC (2014c). Misión. Consultado el 1 de abril de 2014 en <http://www.csc.com.co/index.php/quienes-somos/mision.html>.
- CSC (2014d). Visión. Consultado el 1 de abril de 2014 en <http://www.csc.com.co/index.php/quienes-somos/mision.html>.
- CSC (2014e). Valores corporativos. Consultado el 1 de abril de 2014 en <http://www.csc.com.co/index.php/quienes-somos/mision.html>.
- Delgado, D. (s. f.). Modelos de gestión por competencias. Consultado el 7 de febrero de 2014 en <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/descargas/competencias2.pdf>.
- De Zubiria, J. (2006). *Las competencias argumentativas: la visión desde la educación*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Durán, C., Avilán, A. y Morales, J. (2011) Gestión por competencias: diseño de un proceso operativo en una empresa del sector manufacturero. *Suma de Negocios*, 2(1), 115-125.
- Emagister (2014). Orientación al logro y resultados. Consultado el 19 de diciembre de 2014 en <http://www.emagister.com/orientacion-al-logro-resultados-madrid-cursos-3007949.htm>.

- Ernst & Young (1998a). *Manual del director de recursos humanos: Gestión por competencias*. Madrid: Cuadernos Cinco Días.
- Ernst & Young (1998b). *Innovación en la gestión empresarial*. Madrid: Cuadernos Cinco Días.
- Esice (2014). *Marketing y orientación al cliente*. Consultado el 26 de diciembre de 2014 en <http://www.esice.info/marketing-ventas/ficha-tecnica.php?id=51>.
- Gallego, M. (2000). Gestión humana basada en competencias: contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista de la Universidad EAFIT*, 119, 63-70.
- González, M., Cárdenas, T., Pérez, M., Rodríguez, A. y López, Y. (2014). Apuntes para una metodología de formación de competencias generales de dirección en estudiantes de ingeniería. *Revista Referencia Pedagógica*, 2(2), 138-151.
- González-Tejero, J. y Parra, R. (2011). El constructivismo hoy: enfoques constructivistas en educación. *REDIE*, 13(1), 1-27.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Jareño, F., Jiménez, J. y Lagos G. (2013). El aprendizaje basado en problemas como instrumento potenciador de las competencias transversales. *E-pública: Revista Electrónica sobre la Enseñanza de la Economía Pública*, 13, 44-68.
- Lévy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Mertens, L. (1997). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor.
- Mertens, L. (1998). *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Ministerio de Cultura y Educación de la Nación (1993). *Orientaciones generales para acordar los contenidos básicos comunes*.
- Murillo, G. (2009). Procesos de transformación, internacionalización y nuevas tecnologías en las organizaciones del sector financiero colombiano. *Cuadernos de Administración*, 22(38), 267-289.
- Navío, A. (2002). *Las competencias profesionales del formador*. Barcelona: Octaedro.

- Olivares, A. (2007). Competencias para un mundo cognoscente. *Revista Interuniversitaria de Formación de Profesorado*, 21(2-3), 137-148.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2003). *Certificación de competencias profesionales: Glosario de términos técnicos*. Ginebra: OIT.
- Palacios, F., Hernández, J., González, J., González, M., García, F. y Tejada, P. (2014). La reforma de la formación inicial del profesorado de ciencias de secundaria: propuesta de un diseño del currículo basado en competencias. *Enseñanza de las Ciencias: Revista de Investigación y Experiencias Didácticas*, 32(1), 9-28.
- Pimienta, J. (2012). *Las competencias en la docencia universitaria: preguntas frecuentes*. México: Pearson.
- Posada, A. y Rodríguez, M. (2007). Competencias laborales: algunas propuestas. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 93-112.
- Quijano, M. (2013). Propuesta de modelo de evaluación por competencias. *Revista EAN*, 48, 54-71.
- Rodríguez, A., Fornaris, C. y Martínez, C. (2005). Una mirada a los orígenes de las competencias laborales. *Ciencias Holguín*, 11(2), 1-14.
- Sánchez, A. y Ruiz, M. (2011). Evaluación de competencias genéricas: principios, oportunidades y limitaciones. *Bordón: Revista de pedagogía*, 63(1), 147-170.
- SENA (2012). Gestión del talento humano: Crecimiento para el éxito empresarial. Consultado el 22 de enero de 2014 en [http://repositorio.sena.edu.co/sitios/crecimiento\\_exito\\_empresa-rial/crecimientoempresarial6/index.html#](http://repositorio.sena.edu.co/sitios/crecimiento_exito_empresa-rial/crecimientoempresarial6/index.html#).
- Sierra, B., Méndez-Giménez, A. y Mañana-Rodríguez, J. (2013). La programación por competencias básicas: hacia un cambio metodológico interdisciplinar. *Revista Complutense de Educación*, 24(1), 165-184.
- Silva, J. (2003). La formación por competencias: de la convicción pedagógica a la creación de una ventaja competitiva. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 48, 41-45.
- Spencer, M. L. y Spencer, M. S. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. Nueva York: John Wiley & Sons.

- Szlechter, D. (2010). Competencias en competencia: el gerente empresario en la gran corporación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(52), 638-665.
- Tecnológico de Monterrey (s. f.). Programa de gerencia de servicio al cliente. Consultado el 2 de enero de 2015 en <http://www.itesm.mx/archivos/guayaquil/secciones/files/Programa%20Gerencia%20de%20Servicio%20al%20Cliente.pdf>.
- Tejada, J., Rodríguez, M., Serreri, P. y Del Cimmuto, A. (2010). *Desarrollo de competencias: teoría y práctica*. Barcelona: Laertes
- Tobón, S. (2007). El enfoque complejo de las competencias y el diseño curricular por ciclos propedéuticos. *Acción Pedagógica*, 16, 14-28.
- Tobón, S. (2006). *Formación basada en competencias*. Bogotá: ECOE.
- Van-der Hofstadt, C. y Gras, J. M. (2013). *Competencias y habilidades profesionales para universitarios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Varela, O. (2003). Competencias y desempeño humano: mito o realidad. *Academia: Revista Latinoamericana de Administración*, 30, 97-108.
- Vargas, F. (2000). De las virtudes laborales a las competencias clave: un nuevo concepto para antiguas demandas. *Revista Politécnica*, 1(3), 15-26.
- Vargas, F. (2004). *Competencias clave y aprendizaje permanente*. Montevideo: Cinterfor, OIT.
- Villamil, G. (2013). Una aproximación pedagógica para formar competencias. *Revista EAN*, 48, 28-39.
- Visalot, P. (2009). Ciclo de la gestión del talento humano. Consultado el 21 de abril de 2014 en <http://es.slideshare.net/universidadvirtual/planificacion-y-gestion-por-competencias>.











La preparación editorial  
de *Implementación de la gestión  
por competencias en una entidad financiera*  
estuvo a cargo de la Coordinación Editorial  
de la Universidad Central.

En la composición del texto se utilizaron  
fuentes ITC Veljovic Std, y ITC Avant Garde  
Gothic Std.

## Implementación de la gestión por competencias en una entidad financiera

Este libro presenta la forma como se llevó a cabo la consultoría para implementar la gestión por competencias en una entidad financiera llamada Centro de Servicios Crediticios (CSC), según un enfoque conductista y con base en los tipos de investigación descriptiva, analítica y propositiva. La consultoría parte de la necesidad de crear herramientas para medir el estado actual de las competencias de los colaboradores y su desarrollo.



ISBN 978-958-26-0344-1

