Cartagena de Indias D.T. y C., 12 de Octubre de 2016

Señores

COMITÉ DE GRADUACIÓN
Programa de Administración Industrial
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Cartagena
Ciudad

Estimados señores.

A continuación presentamos a su consideración el informe final del trabajo de grado titulado **"Diseño de un sistema integral de gestión por competencias para La Fundación REI para la rehabilitación integral I.P.S"**, para su estudio y evaluación, con el propósito de obtener el título de Administradores Industriales.

En espera de su aceptación.

Cordialmente,

MARÍA BENARDA DÍAZ VERBEL
Cód. 0491010009

MICHAEL GAVALO GARCES
Cód. 0491010039

DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA FUNDACIÓN REI PARA LA REHABILITACIÓN INTEGRAL I.P.S

MARIA BERNARDA DÍAZ VERBEL

MICHAEL GAVALO GARCES

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL

CARTAGENA DE INDIAS D.T Y C

2016

DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA FUNDACIÓN REI PARA LA REHABILITACIÓN INTEGRAL I.P.S

MARIA BERNARDA DÍAZ VERBEL

MICHAEL GAVALO GARCES

Trabajo de grado como requisito para optar al título de

ADMINISTRADOR INDUSTRIAL

ASESORA: INGRID BLANCO HERNÁNDEZ

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL

CARTAGENA DE INDIAS D.T Y C

2016

RESUMEN

El presente proyecto trata sobre el desarrollo de un Sistema Integral de Gestión por Competencias del Talento Humano, elaborado para La Fundación REI para la Rehabilitación Integral I.P.S, para su evaluación y posible implementación por parte de sus directivas

Basado en la metodología de Martha Alles y Ernst & Young Consultores, este proyecto inició con la elaboración de un diagnóstico organizacional de la situación actual de La Fundación, en lo que compete especialmente al manejo del talento humano, identificando cuales son los problemas y las causas de estos. Utilizando para esto un análisis DOFA.

Seguido a lo anterior se procedió a abordar la propuesta del Sistema de Gestión por Competencias, inicialmente detectando cuales son aquellas que se requieren conforme a las necesidades particulares y el pensamiento estratégico de La Fundación REI, para el buen desempeño de todos los cargos, dividiéndolas en competencias cardinales o generales para todos los miembros y en competencias específicas por familia funcional para cada uno de los cargos pertenecientes. Con estas competencias se diseñó el Diccionario de Competencias, el cual contiene la redacción e interpretación personalizada de cada una y los comportamientos observables respectivos, correspondientes a 4 grados de desarrollo. Posteriormente se rediseñaron los perfiles de los cargos desde la perspectiva de las competencias y el nivel requerido de las mismas.

Por último se propone un sistema de evaluación de desempeño de las competencias laborales de los trabajadores basado en el Diccionario de Competencias, que servirá de apoyo para la transición hacia un Sistema Integral de Gestión por Competencias.

Palabras clave: Sistema integral, Gestión por competencias, Talento humano, Diccionario competencias, Diccionario de comportamientos.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 10
0. ANTEPROYECTO 13
0.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA. 13
0.1.1 Planteamiento del problema 13
0.1.2 Formulación del problema. 15
0.1.3 Justificación 15
0.2 MARCO DE REFERENCIA. 17
0.2.1 Antecedentes 17
0.2.2 Marco teórico 19
0.2.3 Marco conceptual 42
0.3 OBJETIVOS. 45
0.3.1 Objetivo generaL 45
0.3.2 Objetivos específicos 45
0.4 DELIMITACIÓN. 46
0.4.1 Delimitación del espacio 46
0.4.2 Delimitación de tiempo 46
0.5 METODOLOGÍA PROPUESTA. 47
0.5.1 Tipo de estudio 47
0.5.2 Población y muestra 47
0.5.3 Recolección de la información 48
1. CARACTERIZACION Y DIAGNOSTICO SITUACIONAL FUNDACION REI I.P.S 49
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA FUNDACIÓN REI 49
1.2 MARCO FILOSOFICO DE LA FUNDACION REI 51
1.2.1 Misión 51
1.2.2 Visión 51
1.3 VALORES ORGANIZACIONALES 51
1.4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL 53
2. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS PARA LA FUNDACION REI I.P.S. 57
2.1 CARGOS OBJETO DE ESTUDIO 58
2. 2 CONCEPTO DE FAMILIA FUNCIONAL 58
2.2.1 Familias funcionales de la fundación rei 58

2.3 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS PARA LA FUNDACIÓN REI 60
2.3.1 Diccionario general de competencias para la fundación reI 61
2.3.2 Diccionario de competencias cardinales 62
2.3.3 Diccionario de competencias gerenciales 71
2.3.4 Diccionario de competencias específicas por familia funcional 79
3. REDISEÑO PERFILES DE CARGO DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS COMPETENCIAS PARA LA FUNDACION REI I.P.S. 110
3.1 PERFIL DE CARGO ACTUAL DE LA FUNDACIÓN REI 110
3.2 PERFILES POR COMPETENCIA PROPUESTOS PARA LA FUNDACIÓN REI .. 113
3.2.1 Familia funcional gerencia 113
3.2.2 Familia funcional unidad administrativa 114
3.2.3 Familia funcional unidad de servicios de salud ips 118
3.2.4 Familia funcional unidad estimulación temprana 121
3.2.5 Familia funcional unidad educativa - colegio 123
3.2.6 Familia funcional unidad rehabilitación basada en la comunidad rbc 124
3.2.7 FAmilia funcional unidad laboratorio ortopédico 125
4. SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES DE LOS EMPLEADOS DE LA FUNDACION REI I.P.S 127
4.1 TIPO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 127
4.2 ESQUEMA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 127
4.2.1 Evaluación por objetivos 128
4.2.2 Evaluación de competencias 130
4.3 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 132
CONCLUSIONES 133
RECOMENDACIONES 134
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS. 136
BIBLIOGRAFÍA. 139
ANEXOS 141

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1. Organigrama Fundación REI.....14
Gráfico 2. Modelo del Iceberg de las Competencias de Spencer y Spencer 22
Gráfico 3. Ciclo de la administración por objetivos 34
Gráfico 4. Método de corrección ascendente con escala numérica. 35
Gráfico 5. Modelo de competencias de Martha Alles.....60
Gráfico 6. Ejemplo perfil de cargo y manual de funciones 112

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Método de corrección ascendente con escala alfabética. 36
Tabla 2. Método de corrección descendente.....37
Tabla 3. Apertura en grados de una competencia.....38
Tabla 4. Análisis DOFA de La Fundación REI.....56
Tabla 5. Clasificación de los cargos en familias funcionales de La Fundación REI 59
Tabla 6. Diccionario general de competencias.....61
Tabla 7. Diccionario de Competencias cardinales.....62
Tabla 8. Diccionario de Competencias gerenciales.....71
Tabla 9. Diccionario de Competencias específicas unidad funcional IPS 79
Tabla 10. Diccionario de Competencias específicas familia funcional RBC 86
Tabla 11. Diccionario de Competencias específicas familia funcional unidad educativa 92
Tabla 12. Diccionario de Competencias específicas familia funcional laboratorio ortopédico 98
Tabla 13. Diccionario de Competencias familia funcional unidad administrativa.103
Tabla 14. Rediseño perfiles de cargos por competencias familia funcional gerencia 113
Tabla 15. Rediseño perfiles de cargos por competencias familia funcional unidad administrativa.....114
Tabla 16. Rediseño perfiles de cargos por competencias familia funcional unidad IPS 118
Tabla 17. Rediseño perfiles de cargos por competencias familia funcional unidad estimulación temprana.....121
Tabla 18. Rediseño perfiles de cargos por competencias familia funcional unidad educativa 123
Tabla 19. Rediseño perfiles de cargos por competencias familia funcional unidad RBC 124
Tabla 20. Rediseño perfiles de cargos por competencias familia funcional unidad laboratorio ortopédico 125
Tabla 21. Definición hipotética de los objetivos de un evaluado 129
Tabla 22. Evaluación final hipotética de objetivos 130
Tabla 23. Escala para la medición de frecuencia de comportamientos. Método descendente. 131

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Formato guía de entrevista no1. Diagnostico empresarial 141
Anexo B. Propuesta de formato de evaluación de desempeño supervisor-empleado 143

INTRODUCCIÓN

A medida que el tiempo avanza las organizaciones se desarrollan cada vez más, con una tendencia clara hacia la unificación de principios y formas de hacer negocios. Los procesos productivos, las acciones comerciales, la planificación financiera y otros factores son similares en las diferentes empresas pertenezcan o no al mismo sector o al mismo país. El reto, para todas las áreas de la empresa, está en los procesos productivos o de comercialización, en los aspectos financieros y, por supuesto, en los resultados que se quieren obtener. Pero ¿quién lleva a cabo todas estas acciones? Y ¿Quién hace posible el incremento en la cifra de negocios, en la cuota de mercado, en la reducción de costes y en tantas otras actividades relevantes para el éxito de la empresa? La respuesta señala al equipo de trabajo que integra la organización: sus personas. (Ernst & Young Consultores, 1998, p. 3)

De lo anterior, se puede inferir que es necesario que las organizaciones se enfoquen principalmente en ese factor o elemento que hace posible que los procesos se lleven a cabo de forma exitosa, de tal manera que les permita aprovechar al máximo todo el potencial productivo que el talento humano pueda brindar.

El enfoque de gestión humana por competencias se constituye en una forma de gestionar el conocimiento, habilidades y actitudes de las personas al interior de las organizaciones. Cuando una organización cuenta con un modelo de gestión por competencias, lo que ha construido es una carta de navegación del comportamiento de sus miembros que sirve como herramienta para llegar al cumplimiento del plan estratégico trazado.

Es válido afirmar que las empresas que gestionen correctamente su talento humano se beneficiarán de una ventaja competitiva para permanecer en los nuevos tiempos, pues el éxito de una organización es basado en la calidad y la disposición de sus equipos de trabajo.

Mediante la función de la dirección los gerentes ayudan a las personas a satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial al mismo tiempo que contribuyen a las metas de la empresa (Koontz & Weihrich, 1996). Debido a esto, la Gestión del Talento Humano en las empresas modernas implementan modelos de gestión por competencias que permiten medir, desarrollar y fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes específicas para cada puesto de trabajo de una empresa, alineando procesos y focalizando la inversión en acciones claves de alto impacto para el logro de los resultados individuales y empresariales. David Mclelland (1973) define las competencias como las características subyacentes de una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional.

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

Este proyecto se orientó a diseñar un Sistema Integral de Gestión por Competencias que puede utilizarse como herramienta de apoyo a los procesos de talento humano en La Fundación REI para la rehabilitación integral I.P.S.

Al inicio del desarrollo del proyecto se presenta un diagnóstico de la situación actual de la institución centrada en detectar todos aquellos aspectos que representan falencias en lo que respecta a la gestión del talento humano así como también aquellas oportunidades de mejora que se encontraban inmersas. Todo esto como punto de partida para elaborar y dar forma al Sistema Integral de Gestión por Competencias.

Después de esto, se aborda como el grupo investigador en trabajo conjunto con la directiva de La Fundación diseña y desarrolla el Diccionario de Competencias y Comportamientos laborales conforme a las necesidades particulares del caso; la definición de las competencias para ser utilizadas en los procesos de talento humano, así como también los grados de desarrollo de cada una de ellas y los comportamientos asociados a los mismos. Estas competencias divididas en, competencias cardinales que son aquellas que todos los empleados deben poseer y las competencias específicas por cargo.

Una vez que se posee la columna vertebral del sistema como es el Diccionario de Competencias se redefinen los perfiles de cargos basado en las competencias en los

cuales se especifica de manera clara para cada cargo aquellas competencias requeridas y el grado específico de desarrollo en que estas deben estar.

Por último se propone una evaluación de desempeño basada en competencias que sirve como herramienta de control del Sistema Integral de Gestión por Competencias. Así mismo, se plantean las conclusiones y recomendaciones por parte del grupo investigador a La Fundación REI para la rehabilitación integral I.P.S.

0. ANTEPROYECTO

0.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA.

0.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Fundación REI para la rehabilitación integral I.P.S., ubicada en la carrera 50ª No. 31B-12 Urbanización Los Álamos, Barrio Olaya de la Ciudad de Cartagena de Indias, dedicada a la prevención de la discapacidad, habilitación, rehabilitación y equiparación de oportunidades de las personas en situación de discapacidad, provee servicios de desarrollo comunitario tales como, educación, salud y servicios ortopédicos.

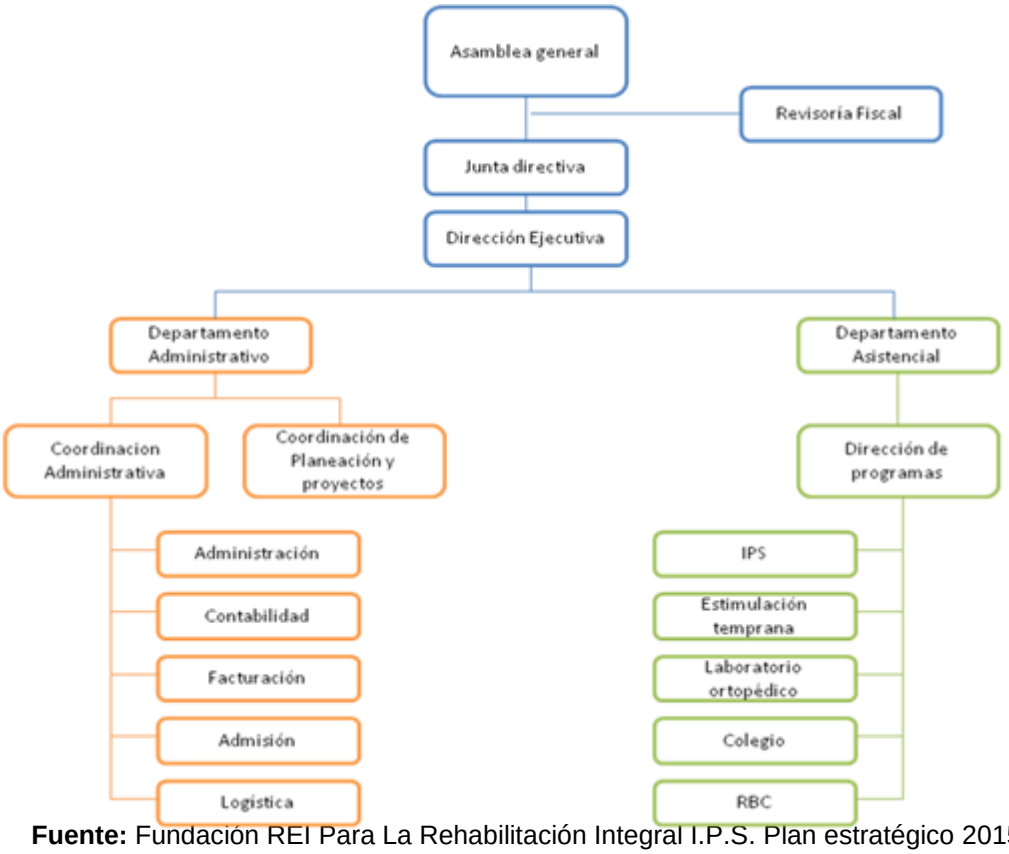
Desde su inicio ha buscado brindar un servicio de calidad a sus usuarios, lo que se refleja en los distintos premios y reconocimientos nacionales e internacionales que ha conseguido hasta el momento. Sin embargo, descuida un aspecto muy importante dentro de la organización, como es la gestión adecuada de su talento humano, no posee un área específica como tal que oriente a su personal a alcanzar los objetivos estratégicos de la misma. La Fundación cuenta con 29 cargos distribuidos en los componentes que la conforman: IPS, Estimulación temprana, Laboratorio ortopédico, Colegio y Rehabilitación Basada en la Comunidad (RBC), como se evidencia en el Organigrama de La Fundación REI (Gráfico 1).

El proceso de gestión del talento humano es llevado a cabo por una sola persona; la directora ejecutiva, quién es la encargada de atender las funciones que demanda el área, además de cumplir otras funciones administrativas. Con considerable frecuencia los procesos específicos de talento humano se ven retrasados y no son realizados con la debida atención, además, sin seguir un debido procedimiento. Lo que permite evidenciar entonces casos en los que el empleado contratado no posee las competencias necesarias para un óptimo desempeño en su cargo, y por ende, no se encuentre alineado con los planes estratégicos de La Fundación, por consiguiente es preciso resaltar que existe alta rotación de personal, la descripción de cargos se encuentra obsoleta y desactualizada lo que obliga a dejar de lado los beneficios que puede traer la utilización de esta herramienta

en los procesos de selección y contratación. En La Fundación REI no existe un sistema de evaluación del desempeño y desarrollo del personal, herramienta muy importante para la identificación de las necesidades de capacitación, desarrollo y entrenamiento, que le pueda permitir a La Fundación mantener un talento humano cualificado orientado al cumplimiento de la misión de la organización.

Basado en lo anterior, el grupo investigador observa muchas oportunidades de mejora en la administración y desarrollo del talento humano, debido a que no se conocen a plenitud las competencias, aptitudes y habilidades del Talento Humano que conforma La Fundación REI. Por lo anteriormente expuesto, se propone un sistema integral de gestión por competencias, esto hace referencia a un modelo de gestión, como una manera de "manejar" el talento humano de La Fundación REI para lograr alinearlo a la estrategia de negocios. "Cuando esta modelización se hace correctamente, conforma un sistema de ganar-ganar y que es beneficiosa tanto para la empresa como para sus empleados" (Alles, 2006, p.69).¨

Gráfico 1. Organigrama Fundación REI



Fuente: Fundación REI Para La Rehabilitación Integral I.P.S. Plan estratégico 2015

0.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los factores que deben considerarse para diseñar un Sistema Integral de Gestión por Competencias en La Fundación REI para la rehabilitación integral I.P.S. y cuáles son las competencias requeridas para desempeñarse con éxito en cada uno de los cargos?

0.1.3 JUSTIFICACIÓN

Este proyecto se emprende con el propósito de apoyar los procesos de gestión del talento humano de La Fundación REI, esto como un aporte para el progreso de la misma, debido a la creciente necesidad de implementar el sistema, ya que el que está manejando actualmente presenta inconvenientes y falencias que entorpecen el normal desarrollo de algunas actividades de Administración y Desarrollo del Talento Humano.

En esta investigación se pretende profundizar en el enfoque de la gestión por competencias, el cual propone un modelo en el que no se toma como punto de partida los puestos de trabajo, sino las características y los comportamientos de las personas que realizan con eficacia las tareas propias de un puesto de trabajo. Por tanto, tomar en cuenta las competencias implica no sólo atender a rasgos psicológicos de las personas, sino a comportamientos observables y medibles que son consecuencia de un conjunto de motivaciones, rasgos de personalidad, actitudes, valores, conocimientos, aptitudes y habilidades (Mitrani y otros, 1992). Está gestión focaliza los esfuerzos de todas las personas hacia el cumplimiento de resultados.

Este diseño tiene como finalidad contribuir al desarrollo profesional de las personas y de La Fundación en busca de crear equipos de trabajo integrados enfocados en la consecución de los objetivos del departamento o área y del plan estratégico de la misma.

Articular los intereses de las empresas frente al logro de sus objetivos estratégicos y los intereses de las personas por su desarrollo y mejoramiento de calidad de vida, hace necesaria la implementación de procesos de gestión del talento humano que fortalezcan

la competitividad de las organizaciones y valoren las capacidades de los trabajadores ejercidas en la producción de bienes y servicios. Servicio Nacional de Aprendizaje [SENA] (2013).

Este proyecto de investigación responde además a la Recomendación 195 de 2005 “Recomendaciones sobre el desarrollo de los recursos humanos: educación, formación y aprendizaje permanente” de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) junto con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), que tiene como objetivo principal mejorar el estado de desarrollo de los pueblos en materia de educación, aprendizaje, competencias, formación, entrenamiento, cualificaciones y empleabilidad.

El desarrollo de este trabajo le permite a La Fundación REI cumplir con uno de los requisitos de Icontec para obtener la certificación en la norma NTC ISO 9001:2015, requisito de la sección 7.2 que nos habla de las competencias, esto a su vez genera confianza en sus beneficiaros y proveedores frente a la gestión que se realiza.

Este sistema de gestión por competencias puede ser utilizado como referente de otras entidades dedicadas a desarrollar actividades similares a nivel nacional o internacional para desarrollar uno propio.

0.2 MARCO DE REFERENCIA.

0.2.1 ANTECEDENTES

En este apartado, se consideran por el grupo investigador proyectos de investigación, artículos, u otros tipos de documentos previos que guarden relación con la propuesta en cuestión, de tal manera que puedan ser útiles para el desarrollo de la investigación.

La autora de varios B*est Sellers* en materia de talento humano Martha Alles, en su libro *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias* (2006), aborda la temática relacionada con el proyecto de investigación, de manera interesante y didáctica, ya que en primer lugar, le ofrece al lector la posibilidad de conocer los aportes de distintos autores clave en la temática de la Gestión por Competencias como lo son David Mc Clellan, Spencer y Spencer Claude Levy-Leboyer, entre otros, y en un segundo momento expone la metodología empleada en sus asesorías en empresas hispanohablantes del mundo.

De manera breve se mencionan los pasos considerados por la consultora, en primera medida se debe definir o revisar la misión de la organización, segundo definir las competencias por la máxima dirección, tercero diseñar Diccionario de Competencias y Comportamientos, seguido de la descripción de puestos de trabajo con su respectiva asignación de competencias y grados y por ultimo evaluación de las competencias del personal. Esta serie de pasos constituyen los objetivos específicos del presente proyecto investigativo.

El *Manual del director de recursos humanos: gestión por competencias,* de la firma española Ernst & Young CONSULTORES, ofrece la posibilidad de conocer otro aborde metodológico a la gestión por competencias en una empresa; sin embargo, en este se hace énfasis en cómo deben ser diseñados los perfiles de los puestos de trabajo basándose en el enfoque de las competencias, además de una visión global de la temática relacionada con los procesos de talento humano, lo que significa un considerable aporte para la realización de este proyecto de investigación, ya que nos permitió estudiar las aplicaciones de las competencias en la descripción y análisis de puestos, selección y

reclutamiento, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y evaluación de las competencias.

En el trabajo de grado **"**Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal según el modelo, para la empresa aportes en línea.**"**, presentado por Nilson Beltran Buitrago y Diego Urrea Velandia, para obtener el título de especialista en gestión humana de la Universidad Escuela de Administración de Negocios EAN de Bogotá, en el año 2013, constituye un aporte significativo en cuanto a referencias teóricas y conceptuales, debido a que los autores plantean un interesante estado del arte que se utiliza como guía para la elaboración del marco teórico para el presente proyecto.

El siguiente trabajo de grado considerado es el proyecto titulado "Diseño y aplicación de un sistema integral de gestión por competencias a la Corporación de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo de la Industria Naval Marítima y Fluvial (Cotecmar)" desarrollado por Paulina Beatriz Coronel Cardona y Líen Neil Tejeda López en el año 2006, asesorados del Ing. Juan Carlos Vergara Schmalbach de la Universidad de Cartagena de Cartagena de Indias. Su finalidad radica en aplicar al nivel directivo de la empresa la Gestión por Competencias y que ésta sirva como herramienta para mejorar la calidad y eficiencia de los procesos de los Recursos Humanos de la organización.

El anterior proyecto se toma a consideración por el grupo investigador, ya que es sugerido por la asesora del proyecto, debido a la relación que ambos guardan; éste constituye una importante base para la realización del tercer capítulo, el desarrollo del proyecto como tal, es decir, el diseño del Sistema Integral de Gestión por Competencias, usando como guía el Diccionario de Competencias y Comportamientos y el rediseño de los perfiles de cargos en la empresa COTECMAR. Cabe resaltar que de este proyecto se toma como base la estructura del Diccionario en el que se incluye: nombre de la competencia, definición, niveles de desarrollo y comportamientos.

Revisada las metodologías, el grupo investigador se basó principalmente en el enfoque de la autora Martha Alles, debido a su gran cobertura y fácil entendimiento. Ésta cuenta con más de 30 publicaciones en temas de talento humano y competencias que será ampliada en el marco teórico. Otra razón para tomar su enfoque como guía es debido a que su

trabajo ha sido principalmente con organizaciones latinoamericanas lo cual resulta de mucha utilidad en el contexto del presente proyecto investigativo.

0.2.2 MARCO TEÓRICO

En los años 80, el capital hacía la diferencia; en los 90 era el acceso y uso de la tecnología. Hoy el capital es accesible y la tecnología barata, lo que determina el éxito de una organización es su capacidad de encontrar, retener y fidelizar el talento. Estamos en la era del potencial humano. (Pautassi, M.A. 2012). De acuerdo con lo anterior Klaus Schwab fundador del Foro Económico Mundial en su discurso del año 2010, afirmó: estamos pasando del capitalismo al talentismo. Por esto se mencionaran teorías que reafirman lo anteriormente mencionado destacando los factores que son indispensables para que las organizaciones estén a la vanguardia y logren posicionarse y alcanzar los resultados deseados dentro del mercado dinámico.

0.2.2.1 ACERCAMIENTO HISTÓRICO A LAS COMPETENCIAS

El inicio del siglo XX fue escenario del surgimiento de un nuevo enfoque dentro de las teorías del mundo empresarial: las competencias resurgen con fuerza en los Estados Unidos, siendo uno de sus principales voceros el profesor de psicología de la Universidad de Harvard David Mc Clelland (1973), postuló que era preciso buscar otras variables en la formación –las competencias- que pudieran predecir cierto grado de éxito o al menos ser menos desviados. (Salabarriaga, 2013, Párr.1)

Posteriormente el estudio y profundización de esta teoría no se limitó a esa región del mundo (Estados Unidos). Surgen entonces, diversas escuelas que concentran sus esfuerzos en el tema, pero, es hasta finales de la década del 90 que la Gestión por Competencias sale del ámbito de los recursos humanos y pasa a ser un mecanismo clave de transformación de las organizaciones. (Salabarriaga, 2013, Párr.2)

0.2.2.2 CONCEPTO DE COMPETENCIA

Spencer y Spencer (citado en Alles, 2006): *"Competencia es un característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación* (p.59).

La profesora de Psicología del Trabajo, la francesa Claude Levy-Leboyer (citado en Alles, 2006), resume el concepto de la siguiente manera: *"Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos. Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas"* (p.64).

En el manual del director de recursos humanos: gestión por competencias, Ernst & Young (1998), se entiende por competencia en el marco de la gestión de negocios como *"Cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable*" (p.5).

Para la Organización Internacional del Trabajo OIT, competencia se refiere a "*la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, además, como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, por poseer las calificaciones requeridas para ello".*

Vargas,J (2001) en su artículo *"Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio: Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización"* realiza un interesante análisis acerca de la utilización del término competencia en el ámbito gerencial y destaca que estas:

- Son características permanentes de las personas.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o trabajo.
- Están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad.
- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.

- Pueden ser generalizadas a más de una actividad.
- Combinan lo cognoscitivo, lo afectivo y lo conductual.

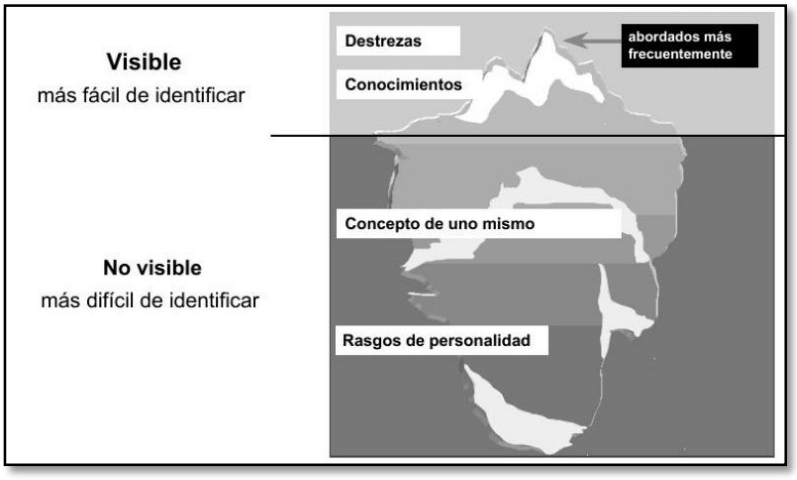
0.2.2.3 CLASIFICACION DE LAS COMPETENCIAS

De acuerdo a su grado de especificidad, serán considerados dos tipos de competencias, así:

- **Competencias personales o del Ser**. Intrínsecamente relacionadas con las capacidades de los individuos. Son complejas de desarrollar, ya que están relacionadas directamente con el propio carácter y auto concepto. Muestran capacidad de gestión de los individuos. Aluden *lo que se es capaz*.
- **Competencias técnicas**. Son aquellas habilidades - conocimientos que están ligadas a la propia ejecución de un trabajo concreto. Permiten precisar aquello necesario para obtener un rendimiento eficaz en un puesto. Aluden a *lo que se hace* o al *saber hacer.*

Con relación a esta clasificación Spencer y Spencer (1993) en su obra "*Competence at work: models for superior performance"* introduce por primera vez, el "Modelo del Iceberg", donde gráficamente divide las competencias en dos grandes apartados: Las más fáciles de detectar o visibles que incluyen las destrezas y conocimientos y, las más difíciles de identificar o no visibles, que abarcan el concepto de uno mismo y los rasgos de la personalidad. El Gráfico 2, ilustra lo expuesto por los autores antes mencionados.

Gráfico 2. Modelo del Iceberg de las Competencias de Spencer y Spencer



Fuente: Alles, M. A. (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica. p. 62 basado en Spencer, Lyle M. Y Spencer, Signe. M. Competence at work, models for superior performance, John Wile&Sons, Inc, USA,1993.

Según Ernst & Young Consultores, las competencias pueden clasificarse en dos tipos:

- **Competencias diferenciadoras.** Distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana.
- **Competencias umbral o esenciales.** Son las necesarias para lograr una actuación media o mínimamente adecuada. Se refieren generalmente a conocimientos o habilidades básicas, que todos necesitan en cualquier empleo para desempeñarse mínimamente bien.

0.2.2.4 TIPOS DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

- **Transversales u organizacionales:** Se refieren a aquellas que permiten a la organización llevar adelante los procesos centrales, claves, sustantivos, más relevantes, aquellos que la diferencian de otras organizaciones y les permiten tener éxito. Todos los miembros de la organización deben poseer estas competencias. Representan el perfil objetivo deseado de las personas que integran la Corporación. Ej. Creatividad, orientación al cliente, orientación a resultados, trabajo en equipo.
- **Genéricas:** Levy-Leboyer (1997) especifica que son aquellas que poseen mayor grado de transferencia de unas profesiones a otras. Mazariegos (1999) afirma que en las competencias genéricas, debe tenerse en cuenta las capacidades cognoscitivas o aptitudes, los conocimientos que la persona haya adquirido a nivel teórico y a través

de las experiencias, las tendencias de su comportamiento o actitudes; sus valores y rasgos de personalidad, así como sus habilidades y destrezas.

Por tanto, en una aproximación a la definición realizada por estos autores, podría afirmarse que las competencias genéricas abarcan capacidades comunes a profesiones diversas o al conjunto de un grupo de profesionales, caracterizándose por poseer un nivel elevado de transferibilidad. (Ceinos, 2008, p. 308).

- **Específicas:** Hace referencia a aquellas propias de un empleo o conjunto de puesto afines, por lo que no son aplicables a una variedad de empleos, son competencias muy concretas.
  Son aquellas capacidades requeridas para que el desempeño en un cargo o puesto de trabajo sea superior al promedio o igual al esperado según la antigüedad del funcionario en el mismo.
  Ejemplo: competencias específicas críticas de éxito para desempeñar un cargo de Vendedor(a): habilidades de comunicación, destrezas comerciales (presentaciones, manejo de objeciones, cierres), actitud de servicio (que también puede ser la competencia organizacional).

0.2.2.5 CARACTERISTICAS DE LAS COMPETENCIAS

Basado en el manual del director de recursos humanos: gestión por competencias de Ernst & Young Consultores, con carácter general las competencias poseen las siguientes características:

- **Adecuadas al negocio.**Deben tener influencia directa en el éxito de la empresa, tanto positiva como negativamente. Es necesario conocer las características de las personas implicadas, puesto que el objetivo es mejorar el desempeño general de la empresa.
- **Adecuadas a la realidad actual y futura.** Para considerar las adaptaciones y requerimientos que existirán en un futuro, se deben considerar: la situación, las necesidades y las posibles deficiencias de la organización, así como el plan de desarrollo o evolución que tendrá la empresa.
- **Operativas, codificables y manejables.** Es necesario que cada competencia cuente con una escala de medición que se obtenga de manera clara y sencilla, pues las

cualidades no deben ser atributos abstractos. Toda competencia debe tener la facultad de proporcionar una información que pueda ser medida y clasificada.

- **Exhaustiva.** La definición de las competencias debe tener en cuenta todos los aspectos de la organización y de las personas.
- **Terminología y evaluación.** Se debe utilizar un lenguaje y unos conceptos estándares en la organización, con el objeto de que todas las personas conozcan lo que se espera de ellos y el sistema con el que serán evaluados.
- **De fácil identificación.** Dentro del sistema se debe identificar el nivel o grado de la competencia de una manera fácil, es decir, que no sea necesario realizar un estudio profundo o complicado cada vez que se desea obtener información.

Estas características conjuntas, hacen de las competencias una herramienta poderosa por parte del empleador para la predicción del rendimiento laboral. La posibilidad de estandarización de las competencias supone un avance en el proceso de evaluación, al facilitar su identificación y medición (Baker, 1991, p.17-26).

0.2.2.6 COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS

Cada competencia incluida en el modelo debe estar compuesta por los siguientes elementos:

- **Nombre y descripción.** Identifican qué engloba y qué entendemos por la competencia; es decir su definición.
- **Indicadores críticos o comportamientos.** Son aquellas conductas observables, aptitudes o habilidades en que se concreta la posesión de la competencia. Cada indicador se desglosa en puntos clave, que permiten evaluar si la persona cumple el indicador y en qué grado.
- **Niveles de desarrollo.** Identifican la escala para medir el grado de desarrollo de las competencias tanto en los perfiles de personas como en los de puestos.
- **Herramientas de desarrollo.** Son los cursos, prácticas y material didáctico que desarrollan la competencia.

0.2.2.7 CONCEPTO DE GESTION POR COMPETENCIAS

La Asociación Española para la Calidad -AEC- define en su portal web a la gestión por competencias como la búsqueda de relación entre los empleos y las personas, haciendo énfasis en las personas. Este enfoque trata de buscar el modo de desarrollar y explotar las competencias individuales y colectivas, considerando el aprovechamiento óptimo que puede hacerse incluso mediante modificaciones en la organización y sus productos/servicios.

Según la Fundación Chile, en su Programa de Competencias, se entiende por gestión por competencias la capacidad de una empresa de "atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, con base en las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

Las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiaran de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa. Esto es la *gestión por competencias.* (Ernst & Young, 1998, p. 4-5).

0.2.2.8 SISTEMA INTEGRAL DE GESTION POR COMPETENCIAS

Es un conjunto de actividades, herramientas y procesos orientados a rentabilizar la inversión en las personas e impactar de modo más directo en los resultados de la empresa, buscando además el ajuste del empleado al puesto que ocupa, la generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación del Talento Humano y la preparación del mismo para enfrentar los desafíos que le esperan en el futuro.

El sistema integrado de gestión indefectiblemente debe estar alineado y ajustado con los planes estratégicos y los objetivos de la organización en la que se implementará.

La gestión integral basada en competencias tiene como objetivo principal aprovechar las capacidades y cualidades del Recurso Humano de una Organización, con el fin de identificar las fortalezas y corregir debilidades en aras de aumentar la competitividad. La

ventaja competitiva de una empresa depende en gran parte del conocimiento humano y la habilidad para aprender y adaptarse. (Chen, 2005, p.3).

En un modelo integral de gestión por competencias se identifican las competencias necesarias para cada cargo o familia cargos, se añade al perfil de competencias las descripciones de los puestos de trabajo, se evalúa al personal a través de retroalimentaciones sobre los comportamientos descritos en el Diccionario de Competencias y con base a los resultados se elaboran planes de acción individual y colectiva para la mejora continua y la alineación de las competencias de la persona con las requeridas por el puesto.

0.2.2.9 OBJETIVOS DE UN SISTEMA INTEGRAL DE GESTION POR COMPETENCIAS

- **Alinear la estrategia de RRHH con la estrategia general de la empresa**. Quienes realmente poseen la llave para alcanzar los objetivos estratégicos son las personas. El modelo de gestión por competencias establece un diccionario por competencias para cada cargo que permite a los empleados dirigir su desempeño hacia los objetivos de la empresa.
- **Mejorar la adecuación persona-puesto.** La obtención del perfil competencial de los puestos y de las personas, supone para la organización una fuente de información para mejorar la adecuación entre ambos.Al posibilitar el modelo esta comparación, nos permite gestionar las diferencias en términos de necesidades de formación, posibles movimientos/promociones dentro de la empresa o establecimiento de objetivos de desempeño en el proceso de evaluación.
- **Integrar las distintas funciones de RRHH dentro del Modelo**. Entendiendo como las principales funciones de RRHH selección, formación, desarrollo, evaluación y compensación, el modelo para ser efectivo tiene que utilizar las competencias como “lenguaje común”. De este modo, desde que una persona es candidato a un puesto, las pruebas de selección han de estar diseñadas en base al perfil competencial de la posición vacante. Una vez que esa persona pase a ser empleado, se harán patentes una serie de necesidades formativas para mejorar el desempeño y en un futuro, pasar por distintas pruebas de identificación de potencial que configuren su plan de desarrollo profesional. Así mismo, periódicamente, su responsable directo le definirá unos objetivos cualitativos (vinculados al proceso de evaluación) que actualicen su

perfil competencial y finalmente, incluso podrá ser retribuido en parte por el logro de dichos objetivos.

0.2.2.10 PASOS NECESARIOS DE UN SISTEMA INTEGRAL DE GESTION POR COMPETENCIAS.

Basado en la metodología Martha Alles Capital Humano:

- Definición (o revisión) de la Visión y Misión de la organización.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía, tanto organizacionales como específicas.
- Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos.
- Asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización.
- Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.

0.2.2.11 RELACION DE LAS COMPETENCIAS CON LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO.

Desde que el concepto de Competencias implantado por Mc Clelland en 1973, en el mundo se han desarrollado distintas metodologías aplicadas a una nueva forma de la gestión del personal, abarcando distintos procesos que van desde la selección, capacitación, remuneración, desarrollo, control, evaluación y promoción (Rodríguez, 1999, p. 15).

Es por ello que una vez explicados los conceptos de competencias y de Sistema Integral de Gestión por Competencias, se hace necesario identificar cada uno de los subprocesos que componen la Administración y Desarrollo del Talento Humano, como se aplicarían estos nuevos conceptos a la organización y cuáles serían los efectos esperados en cada uno de ellos. Siendo:

- **La descripción y análisis de puestos.** Es un inventario de los aspectos tanto intrínsecos como extrínsecos que debe cumplir la persona que ocupe el cargo (definido como el perfil del cargo que contempla educación, formación, habilidades y

experiencia), y aquellos aspectos inherentes al puesto en particular (independientemente de la persona que lo vaya a ocupar), que permite detectar los niveles de educación, formación, habilidades y experiencias necesarias para un desempeño adecuado o superior. Con esto como base, es posible implantar un mejor sistema de selección, comparando las competencias requeridas para el puesto con aquellas con las que cuenta cada candidato.

- **Selección y reclutamiento.** Los sistemas de selección basados en competencias conciben y emplean estas como filtros, mediante los cuales se consigue seleccionar un pequeño número de candidatos adecuados. Estos sistemas se basan en una evolución ascendente, comprobada en un pequeño número de competencias difíciles de desarrollar y que aportan valor al desempeño en un puesto de trabajo. La aplicación de los conceptos de competencias en este proceso, permitirán reclutar, seleccionar y vincular al Talento Humano más adecuado para cubrir las vacantes de la organización con el personal cuyo perfil se adecue más al perfil exigido por el cargo.

- **Capacitación y desarrollo.** Los miembros de la organización deben adquirir y mejorar las competencias necesarias para desempeñar su puesto de trabajo con éxito. Como se ha mencionado, el sistema analiza las competencias exigidas para cada puesto y las capacidades poseídas por las personas. Por ello, resulta una excelente herramienta para detectar las necesidades de formación que requieren o requerirán las personas dentro de cada puesto de trabajo. A través del análisis de adecuación persona-puesto, se busca detectar las competencias clave que posee el individuo y el grado de adecuación existente, con el objeto de realizar un plan de capacitación específico, individual o colectivo. Así, es posible detectar las necesidades de capacitación permitiendo el desarrollo y la actualización de las competencias de las personas para promover los conocimientos técnicos, la conciencia y el compromiso profesional hacia los estándares fijados por la empresa.

- **Evaluación del desempeño**. Los sistemas de Evaluación del Desempeño basados en competencias incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas del trabajo necesarias para realizar tareas específicas. Es por ello que para poder llegar a la conclusión de que una persona posee las competencias

adecuadas, es necesario implementar un sistema de evaluación fiable y preciso, que permita medir el desempeño del trabajador, convirtiéndose en la columna vertebral del proceso completo de gestión en la organización (McDonald y otros, 1995, p. 41). Cabe resaltar que para una mejor retroalimentación dentro de este proceso, la evaluación se debe realizar teniendo en cuenta los conceptos y opiniones emitidos por las diferentes personas que tienen relación con el cargo: superiores, subordinados, compañeros de área y evaluadores externos tales como clientes y proveedores, además de la auto evaluación que se haga la persona.

- **La Evaluación de las competencias.** El proceso de evaluar las competencias se convierte en un factor clave para estimar el rendimiento global del empleado, generalizándolo al desempeño conjunto de toda la organización. Este proceso debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

0.2.2.12 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Este proyecto tiene como uno de sus objetivos específicos la elaboración de un sistema de evaluación del desempeño basado en el diccionario de competencias, por tal motivo se aborda este aspecto para que el lector comprenda lo concerniente a las teorías y metodologías a seguir.

Ivancevich (2005) menciona que es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien. En otros términos se le denota como revisión del desempeño, calificación del personal, evaluación de mérito, valoración del desempeño, evaluación de empleados y valoración del empleado.

Aguirre (2000) la define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y así podrá mejorar su rendimiento futuro. Además alude que mediante su análisis se puede conocer el nivel de desempeño de los empleados y las causas del mismo, de dicha definición se desprenden que la evaluación del desempeño ha de ser un procedimiento:

- Continuo. Aunque se realiza en un momento determinado con carácter anual, debe considerar las actuaciones del individuo durante todo el período evaluado.
- Sistemático. Para garantizar la objetividad del proceso, que todo el personal conozca los criterios con antelación, es necesario que el procedimiento se recoja de forma detallada en un manual, que ha de ser el mismo para toda la organización.
- Orgánico. Se aplica a toda la organización, no se han determinados los departamentos.
- En cascada. Cada empleado es evaluado por su superior, al final del proceso todo el personal ha actuado como evaluador y ha sido evaluado por personas de la propia organización.
- De expresión de juicios. Se ponen de manifiesto, de forma rigurosa y constructiva, los puntos fuertes para reforzarlos y los débiles para buscar soluciones.
- En relación con el trabajo habitual. Se considera la importancia que la persona tiene para la organización en relación con el desempeño en su puesto actual.
- Histórico. El evaluador considera las actuaciones del evaluado durante todo el periodo de tiempo considerado, generalmente un año a fin de mejorar el desempeño mediante el reconocimiento y corrección de errores.
- Prospectivo. Se establece el papel que el evaluado puede desempeñar en un futuro en la organización y las medidas que es preciso tomar para ello.
- Integrador. Con este control del individuo se intenta descubrir lo que se ha hecho bien, para reconocérselo, y lo que se ha hecho mal para ayudarle a mejorar el desempeño futuro a fin de que cada vez se integre más a la organización.

0.2.2.13 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Chiavenato (2000), indica que la evaluación del desempeño permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, también permite evaluar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Es una herramienta necesaria y de mucha utilidad para el área de Talento Humano ya que permite detectar factores en cada uno de los empleados que servirán posteriormente para tomar una decisión. Además que tanto la organización como el mismo trabajador

serán conocedores de su rendimiento, dando así el reconocimiento a este el último por su buen desempeño como también los puntos clave en donde debe mejorar y reforzar.

0.2.2.14 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Martha Alles (2005), Indica que los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, conductas o resultados.

Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en conductas (competencias) brindan al empleador información más orientada a la acción, por lo cual son mejores para el desarrollo de las personas.

El enfoque con base en los resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones mesurables que los empleados realizan en la organización.

- **Métodos basados en características**

  Este método consiste en medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa, liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o el futuro. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar. Si el "listado" de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva.

- **Escalas gráficas de calificación:** Cada característica por evaluar ser representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta que grado el empleado posee esas características.
- **Método de escalas mixtas:** Es una modificación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características con una escala se le da al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio, inferior.
- **Método de distribución forzada:** Exige que el evaluador Elia entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables.

- **Método basado en comportamientos**

  Los métodos basados en comportamientos se basan en la descripción de qué acciones deberían o no deberían exhibirse en el puesto. Su máxima utilidad consiste en proporcionar información para el desarrollo de los recursos humanos.

- **Método de incidentes críticos:** Este método se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas conductas que originan resultados positivos (éxitos) o negativos (fracasos). Se trata de una técnica en la que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionales positivos y negativos. Las excepciones positivas deben realzarse y ponerse más en práctica, en tanto que las negativas deben corregirse y eliminarse. Las ventajas de este método es que debido a que los incidentes de comportamiento son específicos, pueden facilitar la retroalimentación y el desarrollo del empleado. Sin embargo, a menos que se analicen los incidentes favorables y desfavorables, es posible que los empleados evaluados guarden sentimientos negativos respecto de este método.
- **Método de observación de comportamiento**: Enfoque de evaluación que mide la frecuencia observada en una conducta. La escala deberá estar diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada una de las conductas. De este modo es más fácil informar al evaluado sobre su evaluación.

- **Métodos basados en resultados**

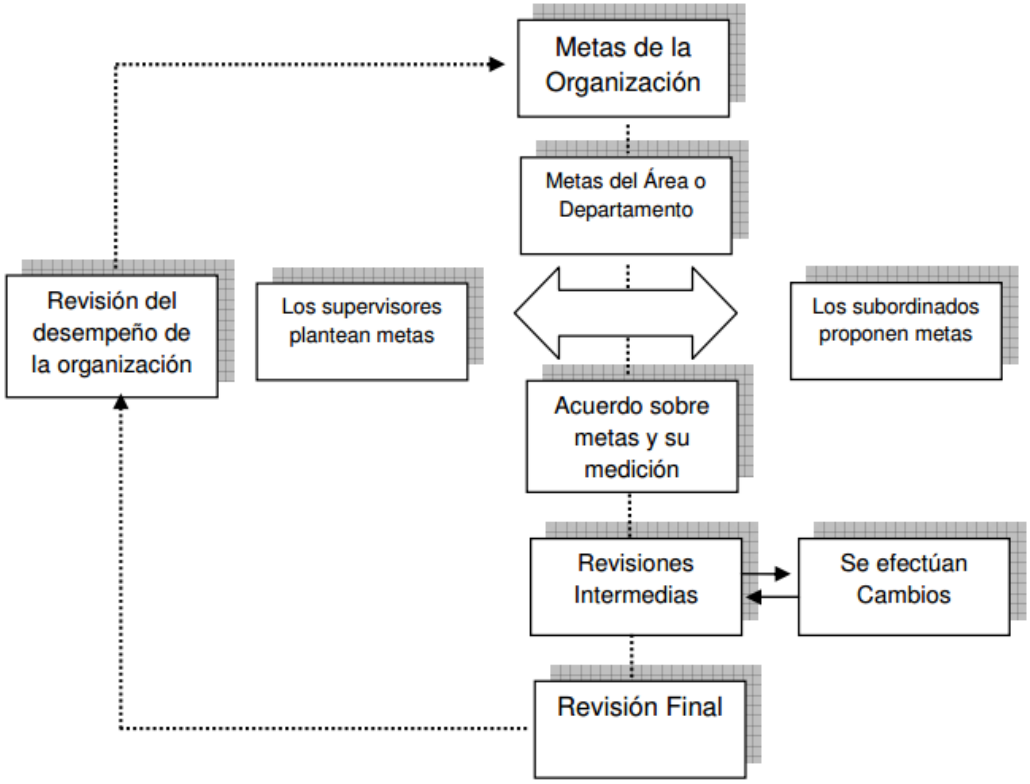
  Los métodos basados en resultados, evalúan los logros de los empleados, lo resultados que obtienen en su trabajo. Su principal ventaja es que son más objetivos que otros métodos. La observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierto al sesgo o a la opinión subjetiva.

- **Mediciones de productividad:** Los ejemplos clásicos de este método son: vendedores evaluados según el volumen de ventas o los trabajadores de producción sobre la base de unidades producidas. A los altos ejecutivos en función a la rentabilidad. De este modo se puede alinear fácilmente a los empleados con los objetivos organizacionales. Pero también tiene problemas. Las evaluaciones por resultados pueden contaminarse por factores externos (escasez de materia prima o

recesión en un mercado determinado) sobre los cuales los empleados no tienen influencia. Si solo se mide el resultado sería injusto culpar a los empleados por estos motivos.

- **Administración por objetivos:** Un método que pretende superar algunas de las limitaciones de las evaluaciones de resultados es la administración por objetivos. Consiste en la calificación del desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o director del área responsable. Es una filosofía ejecutiva propuesta por Peter Drucker en 1954, según la cual los empleados fijan objetivos mediante la consulta con sus supervisores, luego se utilizan esos objetivos para la evaluación de desempeño. Como ilustra el Grafico 3. Ciclo de la administración por objetivos, una característica significativa de este ciclo es el establecimiento de metas específicas por parte del empleado, pero tales metas se basan en una declaración general de responsabilidades, preparada por el supervisor. Las metas establecidas por el empleado se analizan, se revisan, y modifican con el supervisor hasta que ambas partes quedan satisfechas. Los enunciados de metas se acompañan con una descripción detallada de las acciones que el empleado propone para alcanzarlas. Durante las revisiones periódicas, a medida que se obtienen datos objetivos, se evalúa el avance que logra cada empleado hacia las metas. En este momento es posible cambiarlas en tanto se reciben datos nuevos o adicionales. Al concluir un periodo (por lo general de 6 meses o un año), el empleado realiza una autoevaluación de lo que ha logrado, apoyando su juicio en los datos reales en la medida de lo posible. La “entrevista” es un examen de la autoevaluación del empleado por parte del supervisor y del empleado en forma conjunta. Por último, se revisa la conexión entre el desempeño de la persona y el de la organización. Para concluir, al aplicar este método se realiza la comparación periódica entre los objetivos fijados para cada empleado, los resultados efectivos obtenidos y las conclusiones nos permiten ver los puntos débiles y fuertes de cada uno, como así también las medidas para el próximo periodo.

Gráfico 3. Ciclo de la administración por objetivos



Fuente: Alles, M. A. (2005). Desempeño por competencias: Evaluación de 360°. Buenos Aires: Granica. P.p. 35

0.2.2.15 EVALUACIÓN DE LAS CONDUCTAS

La evaluación de desempeño por competencias implica analizar o evaluar las competencias de una persona dentro del periodo bajo consideración, como se ha visto anteriormente. Por lo tanto se deberá comparar una conducta con la correspondiente definición de la competencia en esa organización en particular. Ésta es la primera valoración que se hace de la conducta de los evaluados.

Para una mayor efectividad del sistema se sugiere una segunda valoración o apreciación sobre la conducta o el comportamiento del evaluado, pero, esta vez, en condiciones especiales. Por ejemplo, estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, frecuencia, etc. Para este trabajo se ha considerado la frecuencia como la segunda valoración o elemento de ponderación. El concepto de frecuencia en la conducta es fundamental en cualquier tipo de evaluación de desempeño, y en especial cuando se está evaluando el desempeño por competencias. La metodología de evaluación debe contemplar de alguna manera una conducta extraordinaria (buena o mala) que no correspondiera con su comportamiento

habitual. Para poder medir la frecuencia observada en una conducta, Alles plantea estos dos métodos:

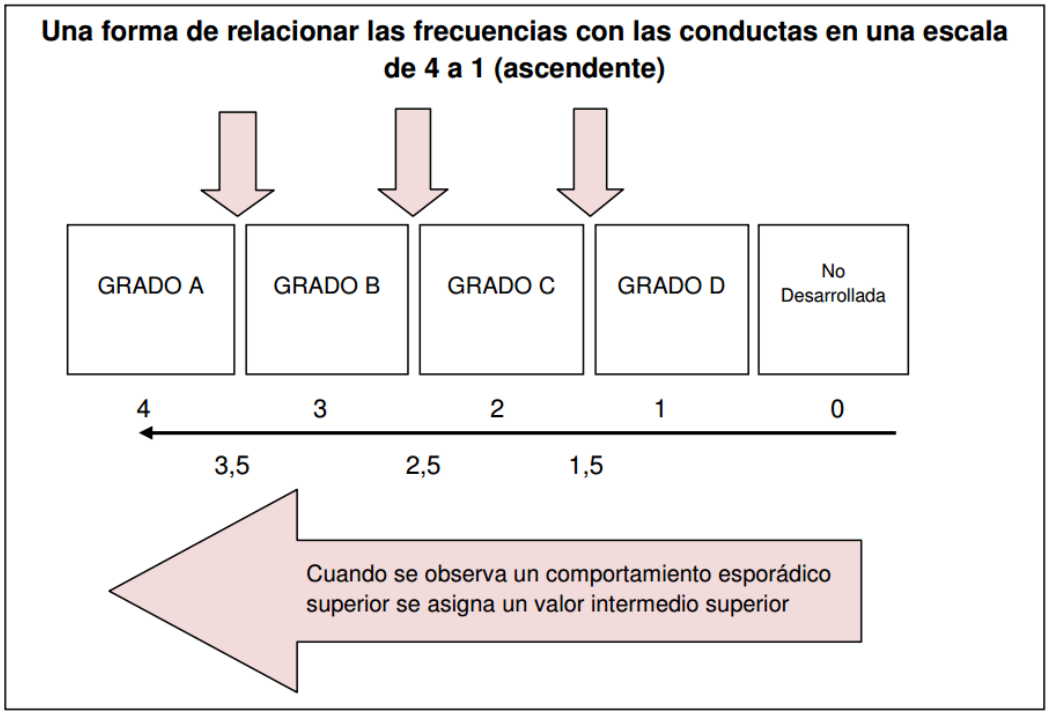
- Método de corrección ascendente.
- Método de corrección descendente.

- **Método de corrección ascendente**

  Este método prevé opciones intermedias o puntuación decimal para “aumentar” la calificación de la evaluación cuando el evaluado presenta con cierta frecuencia comportamientos relacionados con un nivel superior de la competencia.

  Se debe partir siempre de la escala utilizada para abrir una competencia en grados. Ejemplo: si una persona, de acuerdo con sus conductas observables, tiene habitualmente un comportamiento de tipo 3 en una escala del 1 al 4 y sólo a veces se observa conductas de un nivel superior, en este caso nivel 4, se le asigna una puntuación de 3,5. El ejemplo puede observarse en el siguiente gráfico:

Gráfico 4. Método de corrección ascendente con escala numérica.



Fuente: Alles, M. A. (2005). Desempeño por competencias: Evaluación de 360°. Buenos Aires: Granica. P.p. 121

Si por el contrario se estuviera trabajando con una escala de grados del A al D, la ponderación ascendente podría darse de acuerdo con el siguiente cuadro:

Tabla 1. Método de corrección ascendente con escala alfabética.

GRADO A	100
Punto intermedio entre A y B	87,5
GRADO B	75
Punto Intermedio entre B y C	62,5
GRADO C	50
Punto intermedio entre C y D	37,5
GRADO D	25

Fuente: Alles, M. A. (2005). Desempeño por competencias: Evaluación de 360°. Buenos Aires: Granica. P.p. 121

El método ascendente según se plantea es de aplicación sencilla pero más imprecisa que el aquí denominado Método de Corrección Descendente. Analizar o tener en cuenta la frecuencia es aconsejable aún en casos en que la herramienta utilizada no prevea la ponderación de la conducta por frecuencia. Por más que éste aspecto no sea considerado en la metodología a aplicar, el evaluador tiene que analizar si la conducta es la habitual o, por el contrario, no lo es y solo se presenta en forma excepcional. Entrenar sobre esta segunda valoración es importante, ya que los evaluadores podrían incurrir en el error de asociar la conducta con un hecho destacado y elegir un nivel en relación con ese hecho en particular, sin preguntarse si el evaluado siempre es así o en algunas circunstancias. Este constituye uno de los sesgos en los que pueden incurrir los evaluadores.

- **Métodos de corrección descendente**

  Al igual que en el método de corrección ascendente, se parte de una escala de la competencia abierta en grados, pero la diferencia radica en que se multiplica el grado elegido por la frecuencia observada en el comportamiento. De esta forma la escala se recorre en forma descendente, de allí el nombre del método. En este método se pondera la conducta según la frecuencia, por lo tanto el evaluador debe responder a

la pregunta sobre si ese comportamiento o conducta se produce siempre, frecuentemente, ocurre la mitad del tiempo o es ocasional.

Tabla 2. Método de corrección descendente.

Siempre	El individuo manifiesta siempre la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia según el Diccionario de Competencias utilizado.	100%
Frecuente	El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.	75%
La mitad del tiempo	El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.	50%
Ocasional	El evaluado manifiesta sólo en ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.	25%

Fuente: Alles, M. A. (2005). Desempeño por competencias: Evaluación de 360°. Buenos Aires: Granica. P.p. 123

Este método tiene aspectos favorables que analizaremos a continuación pero, como contrapartida, requiere mayor tiempo de procesamiento, por lo cual aumenta su costo. Entre los aspectos favorables, uno de los más importantes es que le permite al evaluador valorar de una mejor manera. Evita que éste incurra en el error de recordar solo momentos críticos, tanto buenos como malos, y sobre esa base determinar el grado correspondiente de la conducta. En cuanto a los aspectos desfavorables, al introducir el concepto de frecuencia, se lo obliga a pensar dos veces. Primero al seleccionar el grado de la competencia, y en segundo término, al ubicar la frecuencia. El evaluador deberá pensar en la conducta del evaluado, compararla con la descripción de la competencia (definición y apertura en grados) y decidir con qué grado se relaciona. A continuación deberá preguntarse: ¿Esta conducta se presenta siempre, frecuentemente, la mitad del tiempo u ocasionalmente? Sin embargo, es esta doble valoración la que permite una evaluación más precisa. Considerando una apertura en grados de cinco niveles, una competencia se transforma en la siguiente escala numérica:

Tabla 3. Apertura en grados de una competencia.

Competencia	Referencia numérica
GRADO A	100%
GRADO B	75%
GRADO C	50%
GRADO D	25%

Fuente: Alles, M. A. (2005). Desempeño por competencias: Evaluación de 360°. Buenos Aires: Granica. P.p. 124

Si un evaluador entiende que la competencia se manifiesta según su descripción (definición de la competencia y apertura en grados) en un grado B (75% de la competencia) y la misma se verifica en todos los casos, o sea “siempre” (100%), el resultado final será igual a lo observado (Grado B) ponderado por la frecuencia, en este caso “siempre”.

Grado	Grado en %	Frecuencia	Frecuencia en %	Ponderación	Grado resultante por ponderación
B	75	Siempre	100	75x1	B

Si por el contrario el evaluador observara que la conducta del evaluado está comprendida dentro de la descripción en el grado A (100%) pero esa conducta solo se observa en la mitad de las ocasiones (La mitad del tiempo o el 50%) el resultado final del ponderado de la competencia por la frecuencia sería el resultante de calcular el 50% de 100. La competencia ponderada sería de 50, por lo cual una competencia observada de Grado A al ser ponderada por la frecuencia se torna en Grado C.

Grado	Grado en %	Frecuencia	Frecuencia en %	Ponderación	Grado resultante por ponderación
A	100	La mitad del tiempo	50	100x0,5	C

0.2.2.16 METODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Existen varias opciones para realizar una evaluación de desempeño por competencias, teniendo en cuenta quien es el o los responsables de llevarla a cabo. A continuación expondremos los siguientes:

1. Autoevaluación.
2. Evaluación del supervisor inmediato.
3. Evaluación 360°.
4. Evaluación 180°.
5. Comité de Calificación.

1. Autoevaluación

La autoevaluación es un método que, como su nombre lo indica, consiste en que el propio empleado realice su evaluación de desempeño conforme a indicadores o parámetros previamente establecidos. Generalmente se utiliza como una fase previa o complementaria en el proceso de evaluación de desempeño, luego de la autoevaluación el empleado podría ser evaluado por su supervisor directo (fase previa) o podría autoevaluarse como parte de un método de evaluación de 360° (complementaria). Difícilmente la calificación del desempeño de un evaluado quede determinada por su autoevaluación, su propósito es meramente educativo ya que le permite al empleado valorar autocríticamente su rendimiento, sus puntos fuertes y débiles y sobre todo le permite definir su compromiso con la organización a través de la relación entre los aspectos evaluados, con la misión y los objetivos de la organización.

2. Evaluación del supervisor directo

Es el núcleo de los sistemas de evaluación del desempeño, ya que se considera que el supervisor está en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de su subordinado. Como mencionamos antes, la responsabilidad primaria sobre la evaluación de desempeño reside en el supervisor directo, ya que este mantiene el contacto personal con ellos, conociendo mejor que nadie las condiciones y características del desempeño a evaluar. Es éste quien debe basarse en los

comportamientos observados, en las distintas situaciones laborales, de su subordinado para confrontarlos con los niveles de competencias requeridas por el puesto que ocupa, de forma de obtener la evaluación del mismo.

Por lo tanto, el supervisor directo se valdrá de los formularios de evaluación de desempeño realizados por el área de recursos humanos, y ante un análisis reflexivo de las conductas observadas de su dependiente además de la frecuencia con que ellas se manifiestas, procederá a calificar cada una de las competencias definidas como necesarias para desempeñar ese puesto de manera eficiente, contribuyendo así al logro de los objetivos de la organización.

3. Evaluación 360°

La evaluación de 360° es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema.

La autora Martha Alles, en su obra, plantea que las evaluaciones jefe-empleado pueden ser incompletas, ya que toman en consideración una sola fuente. La multiplicidad de fuentes provee un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona. Además, los empleados asumen sus conductas con mayor responsabilidad y se preocupan por su efecto en los demás. Procuran la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos aquellos que reciben sus servicios, no solo del jefe, creando un clima de mayor colaboración en el trabajo.

En cuanto al concepto de evaluación de 360° este es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional.

4. Evaluación de 180°

La evaluación de 180° es aquella en la cual una personas es evaluada por su jefe, sus pares y, eventualmente los clientes. Se diferencia de la evaluación de 360°en que no incluye el nivel de subordinados o de superiores.

La evaluación de 180° puede definirse como una opción inmediata entre la evaluación de 360° y el tradicional enfoque de la evaluación de desempeño representado por la relación jefe-empleado o supervisor-supervisado.

Al igual que la evaluación de 360°, este sistema requiere del compromiso de todos los integrantes de la organización, implica confianza entre sus participantes. Además, requiere de varios años de aplicación sistemática para brindar a la empresa y a sus integrantes el máximo resultado.

Se recomienda este tipo de evaluación para los integrantes de una sociedad de personas, como los grandes estudios profesionales, ya que en estos casos no existen jefes o nivel superior. Hay una tendencia a pensar que aquel que ha accedido a una categoría de socio en un estudio profesional, por ejemplo, ya no tiene nada que mejorar. De más está decir que esto no es cierto. Si bien es cierto que muchos de ellos tienen un alto nivel técnico en su especialidad, también es cierto que siempre es posible mejorar el nivel de desarrollo de sus competencias.

5. Comité de calificación

En base a su experiencia profesional, la autora de este trabajo de investigación, desarrolla el presente método de evaluación del desempeño.

En este caso las evaluaciones del desempeño corresponden a un comité nombrado para este fin, y constituido por empleados permanentes o transitorios, pertenecientes a diversas dependencias o departamentos. En este caso la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas.

El comité se constituye con el propósito de evaluar a un grupo de personas, de entre 20 y 30 integrantes, que poseen similitudes en cuanto a responsabilidades, empleados a su cargo, nivel jerárquico en la compañía, etc. La evaluación se realiza mediante la comparación de sus desempeños, logrando de esta forma un proceso más confiable, justo y válido que las evaluaciones supervisor-empleado, debido a que eliminan problemas de preferencias y efectos “halo” por parte de evaluadores.

En algunas ocasiones, este tipo de evaluación se combina en la práctica con un método de evaluación supervisor-empleado. El comité toma como input, para realizar la evaluación del grupo de empleados bajo análisis, las calificaciones que sus supervisores directos colocaron a estas personas bajo un esquema de competencias. A partir de esto, se produce una comparación de los evaluados entre sí, de modo de obtener una conclusión más objetiva y libre de sesgos de sus desempeños.

0.2.3 MARCO CONCEPTUAL

APTITUD: Característica biológica o aprendida que permite a una persona hacer algo mental o físico.

AREA DE COMPETENCIA LABORAL: Sector de actividad productiva delimitado por un mismo género o naturaleza de trabajo, es decir, por el conjunto de funciones productivas con objetivos y propósitos concatenados y análogos para la producción de bienes o servicios de similar especie. Preliminarmente, el marco de clasificación de Normas Técnicas de Competencia Laboral comprende doce áreas de competencia.

AREA OCUPACIONAL: Agrupación de funciones laborales relacionadas. El área ocupacional puede identificarse, en principio, con el primer nivel de desglose de una sub-área de competencia.

CCAPACITACION BASADA EN NORMAS DE COMPETENCIA LABORAL (CBNCL): Modelo de capacitación que tiene como propósito central formar individuos con conocimientos, habilidades y destrezas relevantes y pertinentes al desempeño laboral. Se sustenta en procedimientos de enseñanza y evaluación, orientados a la obtención de resultados observables del desempeño; su estructura curricular se construye a partir de la información y criterios establecidos en las Normas de Competencia Laboral. Una de las características esenciales de este modelo es que debe ser altamente flexible en métodos y tiempos de aprendizaje, y ajustarse a las necesidades del individuo.

COMPETENCIA LABORAL: Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber-hacer.

COMPETENTE: Persona que posee un repertorio de habilidades, conocimientos y destrezas, y la capacidad para aplicarlos en una variedad de contextos y organizaciones laborales.

CONOCIMIENTO: Es el componente cognitivo que sustenta una competencia laboral y que se expresa en el saber cómo ejecutar una actividad productiva. Incluye el conjunto de teorías, principios y datos asociados al desempeño de la competencia laboral de que se trate.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO: Parte constitutiva de una Norma Técnica de Competencia Laboral que se refiere al conjunto de atributos que deberán presentar tanto los resultados obtenidos, como el desempeño mismo de un elemento de competencia; es decir, el cómo y el qué se espera del desempeño. Los criterios de desempeño se asocian a los elementos de competencia.

ELEMENTO DE COMPETENCIA: Parte constitutiva de una unidad de competencia que corresponde a la función productiva individualizada, es decir, que expresa lo que una persona debe ser capaz de hacer en el trabajo.

EVALUACION DE COMPETENCIA LABORAL: Proceso por medio del cual se reúnen suficientes evidencias de la competencia laboral de un individuo, de conformidad con el desempeño descrito por las Normas Técnicas de Competencia Laboral establecidas, y se emiten juicios para apoyar el dictamen de si la persona evaluada es competente, o todavía no competente, en la función laboral en cuestión.

EVALUADOR: Persona autorizada para reunir evidencias del desempeño y emitir juicios acerca de la competencia de los candidatos.

FUNCION PRODUCTIVA: Conjunto de actividades laborales, necesarias para lograr uno o varios objetivos específicos de trabajo, en relación con el propósito general de un área de competencia o de una organización productiva.

HABILIDAD: Destreza y precisión necesaria para ejecutar las tareas propias de una ocupación, de acuerdo con el grado de exactitud requerido.

NIVEL DE COMPETENCIA: Grado de autonomía y complejidad de conocimientos, habilidades y destrezas que son aplicados en el desempeño de una función productiva.

NORMALIZACION: Actividad encaminada a establecer, respecto a problemas reales o potenciales, disposiciones destinadas a un uso común repetido, con el fin de conseguir un grado óptimo de orden en un contexto dado.

NORMA TECNICA DE COMPETENCIA LABORAL (NTCL): Documento en el que se registran las especificaciones basándose en cuales se espera sea desempeñada una función productiva. Cada Norma Técnica de Competencia Laboral estará constituida por unidades y elementos de competencia, criterios de desempeño, campo de aplicación y evidencias de desempeño y conocimiento. Asimismo, cada Norma Técnica de Competencia Laboral expresará el área y el nivel de competencia.

OCUPACION: Área laboral referida a un grupo común de competencias. Área definida de competencia relevante en el desempeño de diversos puestos de trabajo en diferentes compañías, diferentes sitios e incluso en diferentes industrias.

PUESTO DE TRABAJO: Conjunto de funciones desempeñadas por un individuo en el lugar de trabajo.

UNIDAD DE COMPETENCIA: Función integrada por una serie de elementos de competencia y criterios de desempeño asociados, los cuales forman una actividad que puede ser aprendida, evaluada y certificada.

UNIDAD DE COMPETENCIA BASICA: Referida a las habilidades consideradas como mínimo para la realización de cualquier trabajo.

UNIDAD DE COMPETENCIA GENERICA: Se refiere a funciones o actividades comunes a un número significativo de áreas de competencia.

UNIDAD DE COMPETENCIA ESPECIFICA: Se refiere a conocimientos, habilidades y destrezas propios de una función que se identifica generalmente con una ocupación.

VALIDEZ: Se refiere al grado con que un instrumento mide lo que realmente pretende medir, al comparar sus resultados con una norma. Esto es, debe existir una relación veraz entre los resultados esperados y el desempeño real.

0.3 OBJETIVOS.

0.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema integral de gestión por competencias para la Fundación REI para la rehabilitación integral I.P.S., que sirva de apoyo sus procesos de gestión del Talento Humano.

0.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar situación actual del talento humano en la Fundación REI para la rehabilitación integral I.P.S.
- Desarrollar un Diccionario de Competencias laborales conforme con las necesidades particulares de la Fundación REI para la rehabilitación integral I.P.S.
- Definir las competencias y los grados de competencia que serán utilizados en los procesos de gestión del talento humano de acuerdo a los lineamientos de La Fundación REI para la rehabilitación integral I.P.S.
- Rediseñar los perfiles de los cargos desde la perspectiva de las competencia, identificando las competencias clave en función de la estrategia de La Fundación REI para la rehabilitación integral I.P.S.
- Diseñar un sistema de evaluación de desempeño de las competencias laborales de los empleados de La Fundación REI para la rehabilitación integral I.P.S, basado en el Diccionario de Competencias que será diseñado por el grupo investigador.

0.4 DELIMITACIÓN.

0.4.1 DELIMITACIÓN DEL ESPACIO

El presente proyecto de investigación se realizará a La Fundación REI para la rehabilitación integral I.P.S., ubicada en la carrera 50ª No 31B-12 en el Barrio Olaya Herrera de la Ciudad de Cartagena de Indias – Bolívar.

0.4.2 DELIMITACIÓN DE TIEMPO

El tiempo en el cual se desarrollará el proyecto, comprende el lapso entre 1 de Julio y 30 de Septiembre de 2016.

0.5 METODOLOGÍA PROPUESTA.

0.5.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio es descriptivo ya que se seleccionan y describen competencias, las cuales se analizan de forma independiente, con el propósito, precisamente, de describirlas e identificarlas.

El estudio especificó las características más importantes en cuanto a competencias necesarias para un buen desempeño dentro de la Fundación REI para la rehabilitación integral I.P.S a través de la realización de un análisis del su talento humano, por tanto, responde a una investigación de tipo descriptivo que pretende obtener información de la entidad para desarrollar dicho sistema de gestión.

Un estudio descriptivo es normalmente el mejor método de recolección de información que demuestra las relaciones y describe el mundo tal cual es. Este tipo de estudio a menudo se realiza antes de llevar a cabo un experimento, para saber específicamente qué cosas manipular e incluir en el experimento. Bickman y Rog (1998), sugieren que los estudios descriptivos pueden responder a preguntas como “qué es” o “qué era.”

0.5.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Actualmente, La Fundación cuenta con 29 cargos para llevar a cabo sus operaciones, distribuidos en los componentes que la conforman, IPS, estimulación temprana, laboratorio ortopédico, colegio y RBC. Para efectos de la realización del proyecto de investigación *Diseño de un sistema integral de gestión por competencias para La Fundación REI para la rehabilitación integral I.P.S,* se tomó como muestra toda la población, es decir, la elaboración del Diccionario de Competencias con sus definiciones, comportamientos, grados y la redefinición de perfiles, se realizó en todos los cargos que existen actualmente en la estructura de La Fundación.

0.5.3 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La consecución de la información necesaria y pertinente para la realización del proyecto se logró haciendo uso de fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias consistieron en entrevistas aplicadas al grupo de personas que desempeña el cargo, las que lo supervisan y personal que sea conocedor del oficio dentro de La Fundación (ver Anexo A. Formato guía de entrevista No1. Diagnostico empresarial). En cuanto a las fuentes secundarias que se tuvo en cuenta la revisión documental que guarde relación con el proyecto y se encuentre en diversos medios como información documentada de La Fundación REI, de revistas, libros, artículos, estudios y demás.

1. CARACTERIZACION Y DIAGNOSTICO SITUACIONAL FUNDACION REI I.P.S

En este capítulo se aborda el punto de partida para el desarrollo del Sistema Integral de Gestión por Competencias, inicialmente describiendo lo que es la Fundación REI en su funcionamiento y los servicios que presta, así como también, la cultura organizacional que por medio de sus valores corporativos está establecida para colocar al lector en contexto.

Seguido, se presenta un diagnostico situacional desde el punto de vista de la gestión del talento humano de La Fundación, describiendo todos aquellos aspectos que lo caracterizan: sus fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades desde la óptica de un análisis DOFA aplicado.

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA FUNDACIÓN REI

La organización objeto de estudio es una fundación privada, no gubernamental, sin ánimo de lucro, dedicada a la prevención de la discapacidad, habilitación, rehabilitación y equiparación de oportunidades de las personas en situación de discapacidad, ubicada en Cartagena de Indias Colombia desde 1973.

La Fundación REI ofrece sus servicios enfocados en personas con discapacidad motora, cognitiva, sensorial y/o multidéficit o en riesgo de adquirirla y sus familias; de todas las edades y principalmente de escasos recursos económicos. La prestación de servicios de salud va dirigida a la comunidad en general.

- **Desarrollo comunitario en pro de las personas en situación de discapacidad**

A través de la estrategia de la Rehabilitación Basada en la Comunidad, estrategia para la rehabilitación, la igualdad de oportunidades, la reducción de la pobreza y la integración social de las personas en situación de discapacidad.

- **Educación**

El 100% de los niños y niñas de la Fundación REI tienen algún tipo y grado de discapacidad, predominando la discapacidad cognitiva (Retardo Mental). Ofrece los

servicios de educación Regular (pre-escolar y básica primaria), educación Especial e integración/inclusión escolar.

- **Salud**

Ofrece los servicios Medicina Especializada, Fisioterapia, Terapia Respiratoria, Fonoaudiología, Terapia Ocupacional, Psicología, Trabajo Social, Nutrición y Dietética.

- **Servicios de Laboratorio Ortopédico**

La Fundación REI cuenta con un laboratorio ortopédico con el cual ofrece a Niños, Niñas, jóvenes y adultos con discapacidad temporal o permanente un programa de rehabilitación y los servicios de protesis y ortesis.

1.2 MARCO FILOSOFICO DE LA FUNDACION REI

1.2.1 MISIÓN

Somos una organización sin ánimo de lucro que tiene como propósitos la prevención de la discapacidad, la habilitación/ rehabilitación y la promoción de la equiparación de oportunidades desde la perspectiva de los derechos, para la integración e inclusión de las personas con discapacidad y población vulnerable, mediante un trabajo interdisciplinario, institucional y comunitario; además como Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS), ofrecemos servicios de salud y rehabilitación funcional a la comunidad en general.

La Fundación trabaja bajo los lineamientos de la OIT (Organización Internacional del Trabajo), relativos a la atención integral del trabajador con discapacidad.

1.2.2 VISIÓN

En el año 2020 la Fundación REI está posicionada como líder en el ámbito local y regional, reconocida a nivel nacional por trabajar en la equiparación de oportunidades y restablecimiento de los derechos de las personas en situación de discapacidad; brindamos atención integral en salud y educación con inclusión social, con calidez humana e idoneidad técnica a través de un talento humano comprometido hacia el crecimiento institucional, el mejoramiento continuo y el desarrollo integral de las personas en situación de discapacidad.

1.3 VALORES ORGANIZACIONALES

1. COMPROMISO: Hacemos propios los objetivos institucionales, actuando con disposición permanente y entregando lo mejor de cada uno.

2. HONESTIDAD: Actuamos brindando ideas a través del trabajo, logrando la participación integral y explotando al máximo la inteligencia del equipo con el fin de conseguir una meta común.

3. RESPONSABILIDAD: Cumplimos con el deber asignado para el logro de los objetivos institucionales, aportando lo mejor de sí mismos.

4. LEALTAD: Somos fieles a la FUNDACION REI, orientando nuestras actuaciones al servicio de las personas en situación de discapacidad, sus familias y comunidad.

5. TRANSPARENCIA: Estamos dispuestos a mostrar, sustentar y comunicar nuestras actuaciones, manejando la información en forma ágil, completa y veraz.

6. RESPETO: Aceptamos y comprendemos las particularidades de cada persona, valorando sus cualidades y el medio que nos rodea.

7. EQUIDAD: Hacemos referencia a la igualdad, tomando las decisiones con imparcialidad, haciendo uso de la razón y justicia.

8. SERVICIO: Tendremos siempre la plena vocación de asistir, asesorar y en general, servir con excelencia, a nuestros clientes y compañeros, en procura de que obtengan lo mejor de nosotros, sin ahorrar esfuerzos.

9. TRABAJO EN EQUIPO: Comprometeremos todos nuestros esfuerzos para lograr los objetivos propuestos, reconociendo siempre como de vital importancia el apoyo que podemos recibir de nuestros compañeros, clientes, proveedores, agentes comunitarios y autoridades locales, así como el que podemos brindarles, conservando la responsabilidad individual y colectiva; empleando siempre una comunicación clara y concreta, todo lo que nos permitirá alcanzar altos grados de eficiencia.

10. CALIDAD: Buscaremos mejorar permanentemente el accionar operativo, administrativo y financiero de la empresa, dentro de parámetros de eficacia, eficiencia, oportunidad e integridad, para prestar unos servicios que satisfagan a nuestra comunidad objetivo.

1.4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

En la Guía de elaboración de diagnósticos, el ingeniero Javier Rodríguez define el diagnostico como un estudio previo a toda planificación o proyecto y que consiste en la recopilación de información, su ordenamiento, su interpretación y la obtención de conclusiones e hipótesis. Consiste en analizar un sistema y comprender su funcionamiento, de tal manera de poder proponer cambios en el mismo y cuyos resultados sean previsibles.

De igual forma, en el mismo documento, el autor responde el interrogante ¿Para qué nos sirve el diagnostico?, a la cual responde:

- Nos permite conocer mejor la realidad, la existencia de debilidades y fortalezas, entender las relaciones entre los distintos actores sociales que se desenvuelven en un determinado medio y prever posibles reacciones dentro del sistema frente a acciones de intervención o bien cambios suscitados en algún aspecto de la estructura de la población bajo estudio.
- Nos permite definir problemas y potencialidades. Profundizar en los mismos y establecer ordenes de importancia o prioridades, como así también que problemas son causa de otros y cuales consecuencia.
- Nos permite diseñar estrategias, identificar alternativas y decidir acerca de acciones a realizar.

La Fundación REI es una entidad que en los último 4 años ha crecido de manera exponencial, adquiriendo y trabajando en nuevos proyectos que le han generado sostenibilidad y credibilidad ante sus beneficiaros, aumentando así su talento humano y dando origen a nuevos cargos y puestos de trabajo. Durante todo este desarrollo a nivel organizacional ha restado importancia al establecimiento de un área como tal que se encargue de la gestión y direccionamiento del talento humano hacia el cumplimiento de la misión de la organización, derivándose así problemas subyacentes.

En la actualidad, cuando una persona ingresa a La Fundación REI llega directamente a ejercer las funciones para las cuales fue contratada, sin haber pasado previamente por un proceso de inducción general donde se le brinde conocimiento acerca de la estructura organizacional, misión, visión, objetivos, ni mucho menos cuál es su papel dentro de La

Fundación. Esto genera desorientación e incertidumbre del trabajador. Según las entrevistas aplicadas a los trabajadores, fue posible evidenciar que solo aquellos empleados que llevan una trayectoria de 15 años en adelante laborando para La Fundación recibieron este proceso de inducción.

Se evidencia mal ambiente laboral entre los trabajadores, las personas que allí laboran se muestran poco colaborativas entre sí, limitándose únicamente a desarrollar sus funciones sin comprometerse integralmente con la consecución de los objetivos de La Fundación. Con mucho estrés en los trabajadores y en ocasiones mucha carga laboral, se presenta elevado ausentismo llegando así a un promedio individual de 2 incapacidades o faltas mensual en lo que va en este primer semestre de 2016, alto índice de rotación del personal y en los últimos meses la renuncia de muchos de sus colaboradores.

Existen mandos medios o jefes (coordinadores de cada unidad funcional, ips, estimulación temprana, laboratorio ortopédico, unidad educativa y RBC), pero estos se ven limitados en cuanto al poder de decisión, por tal motivo, al momento de presentarse un inconveniente con un empleado la situación es escalada a la dirección ejecutiva quien decide cómo se puede resolver y brindar una solución. Se presenta entonces, poco acompañamiento al empleado en caso de presentar un problema o solicitar algún requerimiento, aumentando así el estrés e impactando negativamente en su bienestar y motivación, por ende, en su rendimiento.

Otra problemática detectada gracias a las entrevistas, es que el personal operativo manifiesta no ser escuchado o no tener una voz líder que represente sus necesidades ante la dirección ejecutiva, sus opiniones no son tenidas en cuenta, así como también es inexistente la socialización de manuales, procedimientos o desarrollo de nuevos negocios con todos los niveles de La Fundación.

Los empleados de toda la estructura jerárquica, manifestaron que consideraban importante que en La Fundación se retomen las actividades de integración del personal, que buscan impactar positivamente en su bienestar laboral, tales como celebración de

cumpleaños, fin de año, y que además existan incentivos o reconocimientos, como estímulos al buen desempeño.

Se puede afirmar que el control total de La Fundación REI está en manos de una sola persona: Dirección ejecutiva. Dejando de lado el valor y la importancia que verdaderamente se merece el desarrollo del talento humano que presta sus servicios a La Fundación.

En síntesis es posible enumerar las siguientes situaciones presentadas:

- Perfiles de cargo no establecidos adecuadamente.
- Selección de empleados con perfiles no adecuados para el cargo
- Empleados sin sentido de pertenencia para con La Fundación REI.
- Alta rotación de personal.
- Alto ausentismo.
- Empleados con conductas y comportamientos no adecuados para laborar en la Fundación REI.
- Mal ambiente laboral.
- Poca productividad del personal.
- Afectación en la calidad en la prestación de los servicios.
- Falta de comunicación efectiva de empleados con directivas.
- Mala administración del trabajo.
- Falta de estimulación al personal.

La Fundación REI tiene claramente documentado los valores organizacionales pero que no se aprecian en ambiente laboral, existiendo una cultura organizacional que no va acorde al contexto teórico planteado por las directivas de la misma.

De manera adicional, el personal y los directivos se muestran en adecuada disposición a la posible implementación del Sistema Integral de Gestión por Competencias, de igual manera consideran como benéfico para los intereses de La Fundación el sistema de

evaluación de desempeño por competencias, al considerarlo como una oportunidad de mejora constante.

Por medio de la utilización de una matriz DOFA se analizó la situación actual y real de La Fundación tanto a nivel interno como en su contexto.

Tabla 4. Análisis DOFA de La Fundación REI

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Alianzas estratégicas. • Inclusión de las personas con discapacidad en el mercado laboral. • Concientización de los derechos de las personas en situación de discapacidad. • Disposición de la sociedad a realizar donaciones en pro de las personas en situación de discapacidad. • Ley 762 del 31 de Julio de 2002	• Nuevos requisitos del gobierno que regulan la prestación de los servicios de La Fundación. • Crisis de valores. • Oferta de nuevos competidores en la ciudad. • Endurecimiento de barreras reglamentarias por parte del Instituto Colombiano del Bienestar Familiar ICBF. • Crisis sector salud Colombia. • Política salarial.
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
• Credibilidad e imagen institucional. • Desarrollo de nuevos proyectos. • Calidad en los servicios ofrecidos. • Establecimiento de metas y objetivos internos. • Disposición de directivos y empleados al sistema de gestión por competencias. • Planeación estratégica debidamente establecida. • Ubicación geográfica estratégica para cliente externo.	• Alta rotación de personal. • Descripción de perfiles de cargos no establecidos adecuadamente. • Inexistencia de sistema de evaluación de desempeño y desarrollo del personal. • Alto ausentismo • Sistema de toma de decisiones. • Capacidad de la innovación. • Inexistencia de área encargada exclusivamente de talento humano. • Nivel de remuneración. • Índices de desempeño. • Deteriorado ambiente laboral. • Empleados sin sentido de pertenencia.

Fuente: Elaboración de los autores.

2. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS PARA LA FUNDACION REI I.P.S.

En este capítulo se incluye la detección de las competencias cardinales y específicas de La Fundación REI, derivando de forma práctica, el Diccionario de Competencias, el cual se divide en: Diccionario de Competencias cardinales, Diccionario de Competencias gerenciales y Diccionario de Competencias específicas por unidad funcional.

Como señala Alles (2011), como paso inicial para lograr la implantación de un Sistema de Gestión por Competencias, la organización deberá pensar e instrumentar sus conceptos de “capital humano” y “recursos humanos” en términos de valor estratégico para la compañía. Para lo anterior es necesario dirigirse a la información estratégica de la organización en estudio que contiene las pautas de acción y transformarlas en características medibles en términos de factor humano.

En este sentido, se analizaron conceptos tales como la visión, misión y valores para determinar su repercusión, funcionalidad e impacto dentro de las operaciones de la organización. En el caso de La Fundación REI, esta tiene claramente definida su misión y visión, además que ya posee un diccionario de valores corporativos. Por ende, se partió de información ya establecida. Dicho análisis arrojó como resultado las competencias cardinales y las competencias específicas las cuales se definen de la siguiente manera:

- **Competencia cardinal.** Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional.
- **Competencia específica.** Competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial.

Cabe resaltar que el análisis de las competencias específicas de la manera en que se proponen se estableció así por petición de La Fundación REI. Con el fin de adecuarnos a sus necesidades se establecieron según familias funcionales.

2.1 CARGOS OBJETO DE ESTUDIO

En la implementación del Sistema Integral de Gestión por Competencias, se tomaron como objeto de estudio todos los cargos que integran actualmente la estructura organizacional de La Fundación REI para la rehabilitación integral I.P.S.

Se clasificaron los cargos en Familias Funcionales de acuerdo a la estructura organizacional de La Fundación, agrupar los cargos en familias funcionales facilita la labor de la definición de los perfiles de competencias laborales que se requieren para desempeñarse de manera exitosa dentro de un área específica de La Fundación.

2. 2 CONCEPTO DE FAMILIA FUNCIONAL

Las familias funcionales son un conjunto de cargos o áreas específicas dentro de la estructura organizacional de una empresa, que se caracterizan porque tienen funciones, o persiguen objetivos similares, y la interacción y trabajo en equipo de los cargos que las integran logran las metas fijadas para dicha área.

2.2.1 FAMILIAS FUNCIONALES DE LA FUNDACIÓN REI

Para el presente proyecto, se dividió la estructura organizacional de La fundación en familias funcionales; todo esto con el fin de determinar finalmente cuales son las competencias que se necesitan para desenvolverse con éxito dentro de una familia particular.

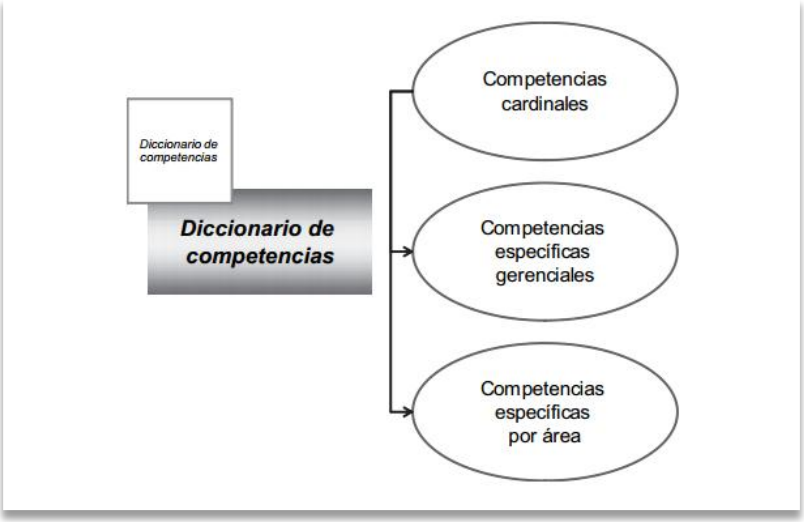
Tabla 5. Clasificación de los cargos en familias funcionales de La Fundación REI

Familia Funcional	Cargos que la integran
Gerencia	• Director ejecutivo • Revisor fiscal
Unidad Administrativa	• Administrador • Coordinador administrativo • Coordinador logístico • Contador • Secretaria general • Secretaria auxiliar contable • Asesor financiero • Control interno de programas • Coordinador de planeación y proyectos • Auxiliar de servicios varios
Unidad IPS	• Coordinador de programa I.P.S • Coordinador fisioterapia • Fisioterapeuta • Terapeuta ocupacional • Fonoaudiólogo • Psicólogo • Médico general
Unidad Estimulación Temprana	• Coordinador de programa de estimulación temprana • Fisioterapeuta • Fonoaudiólogo
Unidad Educativa	• Coordinador de programa de unidad educativa • Educador especial en preescolar básica • Nutricionista
Unidad RBC	• Coordinador de programa R.B.C • Trabajador social
Unidad Laboratorio Ortopédico	• Coordinador de programa laboratorio ortopédico • Técnico ortoprotesista

Fuente: Elaboración de los autores.

Como se muestra en el siguiente gráfico, el modelo de competencias se conforma por diferentes conjuntos de competencias.

Gráfico 5. Modelo de competencias de Martha Alles



Fuente: Alles, M. A. (2009). Diccionario de Competencias La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas (1ª. Ed). Buenos Aires, Argentina: Granica. P.p. 26

2.3 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS PARA LA FUNDACIÓN REI

Este apartado comprende la estructuración del Diccionario de Competencias laborales para La Fundación, el cual es un documento especialmente diseñado para listar y detallar las competencias que una organización utiliza como instrumento de referencia y revisión en la aplicación de los Sistemas de Gestión de Talento Humano. En él está plasmado el inventario, descripción, caracterización y definición en grados de desarrollo de las competencias claves para el logro de los objetivos la fundación. Tiene como fundamento el servir como base para la construcción de los perfiles de los cargos de la estructura organizacional a través de habilidades claves para desempeñarlos exitosamente.

Para indicar los diferentes niveles o grados de cumplimiento de una competencia se utiliza la escala en letras: A, B, C y D. Esto para tener un criterio establecido en el cual clasificar las competencias. Dicha gradación se define de la siguiente manera:

- **A.** Es el grado superior. Usualmente representa un nivel muy alto de la competencia.
- **B.** Es un nivel también muy alto, por sobre el estándar o promedio.
- **C.** Representa un nivel muy bueno de la competencia.
- **D.** Mínimo nivel de la competencia en esta apertura en grados.

2.3.1 DICCIONARIO GENERAL DE COMPETENCIAS PARA LA FUNDACIÓN REI

Se presenta a continuación la globalización de todas las competencias, el cual desarrolló el equipo investigador trabajando en conjunto con La Fundación REI.

Tabla 6. Diccionario general de competencias

Diccionario general de competencias - Fundación REI	
Competencias cardinales	
Ética	
Orientación al cliente externo e interno	
Compromiso con la calidad de trabajo	
Responsabilidad personal	
Competencias gerenciales	
Dirección de equipos de trabajo	
Liderazgo	
Visión estratégica	
Influencia y negociación	
Toma de decisiones	
Competencias específicas por familias funcionales	
IPS	RBC
Pensamiento analítico	Conocimientos técnicos
Tolerancia a la presión de trabajo	Desarrollo y autodesarrollo del talento
Capacidad de planificación y organización	Manejo de crisis
Temple y dinamismo	Pensamiento analítico
Colegio	Lab. Ortopédico
Pensamiento analítico	Pensamiento analítico
Dinamismo-Energía	Dinamismo – Energía
Manejo de crisis	Credibilidad técnica
Temple y dinamismo	Toma de decisiones
Administración	
Influencia y negociación	
Gestión y logro de objetivos	
Pensamiento estratégico	
Toma de decisiones	

Fuente: Elaboración de los autores.

2.3.2 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS CARDINALES

Tabla 7. Diccionario de Competencias cardinales

Ética	
Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende.	
Comportamientos asociados	**Grado**
• Estructura la visión, misión, valores y estrategia de la organización sobre la base de valores morales y las buenas costumbres y prácticas organizacionales. • Establece un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. • Promueve en toda la organización los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación: profesionales, directivas o de conducción de personas, en lo que respecta al medio ambiente y en el ámbito de la sociedad y la familia. • Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y de la organización, y establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto mutuo. • Es un modelo en la comunidad donde actúa y en la organización por su comportamiento ético, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida.	A 100%
• Dirige el área a su cargo y actúa cotidianamente sobre la base de valores morales y las buenas costumbres y prácticas organizacionales. • Establece un marco de trabajo para sí mismo y para el área a su cargo basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. • Promueve en su área los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación: profesionales, directivas o de conducción de personas, en lo que respecta al medio ambiente y en el ámbito de la sociedad y la familia. • Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y de su área, y establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto mutuo. • Es un modelo en la organización por su ética, tanto en lo laboral	B 75%

como en los demás ámbitos de su vida.	
• Conduce el grupo a su cargo y actúa cotidianamente sobre la base de valores morales y las buenas costumbres y prácticas organizacionales. • Establece un marco de trabajo para sí mismo y para su sector basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. • Promueve entre sus colaboradores los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación: profesionales, directivas o de conducción de personas, en lo que respecta al medio ambiente y en el ámbito de la sociedad y la familia. • Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y de su sector, y establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto mutuo. • Es un modelo en su área por su comportamiento ético, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida.	C 50%
• Actúa sobre la base de valores morales y las buenas costumbres y prácticas organizacionales. • Respeta las políticas y los valores de la organización. • Demuestra sus valores éticos en diferentes esferas de actuación: profesionales, en la conducción de personas (si corresponde) y en el trato con compañeros, respecto del medio ambiente y en el ámbito de la sociedad y la familia. • Respeta valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y de su sector, y establece relaciones con otras personas sobre la base del respeto. • Es un modelo para sus compañeros por su comportamiento ético, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida.	D 25%
• En ocasiones actúa sin tener en consideración valores morales y las buenas costumbres y prácticas organizacionales. • Aplica las políticas e instrucciones recibidas por sus superiores sin tomar en cuenta, especialmente, los valores de la organización. • Se preocupa por cumplir lo que se le indica dentro del ámbito de la organización pero no aplica un comportamiento ético en otras esferas de actuación, como por ejemplo y según corresponda: profesionales, en la conducción de personas, en el trato con compañeros, respecto del medio ambiente o en el ámbito de la sociedad y la familia. • Respeta valores y buenas costumbres en la medida en que no se contrapongan con sus propios intereses o los de su área o sector de trabajo. No establece relaciones con otras personas sobre la base del respeto mutuo. • No es un modelo para sus compañeros por su comportamiento ético, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida.	- 0%

Orientación al cliente interno y externo	
Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades que un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.	
Comportamientos asociados	**Grado**
• Crea un ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en pos de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos. • Diseña políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes, y logra de ese modo reconocimiento en el mercado. • Diseña e implementa mecanismos organizacionales que permiten evaluar en forma constante el índice de satisfacción de los clientes. • Logra que los clientes reconozcan a la organización, aprecien el valor agregado que les brinda y la recomienden a otros. • Es un referente en materia de soluciones que satisfacen tanto a los clientes internos como externos.	A 100%
• Se anticipa a los pedidos de los clientes tanto internos como externos, y busca permanentemente la forma de resolver sus necesidades. • Propone acciones de mejora en su área, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción y brindar soluciones de excelencia. • Establece con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza. • Promueve un ambiente laboral adecuado para que todos sus colaboradores busquen comprender y satisfacer las necesidades de los clientes. • Propicia trabajar brindando un valor agregado a los clientes internos y externos, y se asegura de que sus colaboradores actúen de igual forma.	B 75%
• Actúa orientado a la satisfacción del cliente (interno o externo). • Comprende y se mantiene atento a las necesidades de los clientes. • Escucha los pedidos de los clientes tanto internos como externos, así como sus problemas, y responde a ellos de manera efectiva y en tiempo y forma. • Aporta soluciones a la medida de los requerimientos de los clientes. • Mantiene relaciones mutuamente beneficiosas con sus clientes.	C 50%
• Interpreta las necesidades del cliente (interno o externo).	D

• Soluciona los problemas de sus clientes y atiende sus inquietudes en la medida de sus posibilidades. En el caso de no estar a su alcance una adecuada solución, busca la ayuda y/o el asesoramiento de las personas pertinentes. • Revisa periódicamente el grado de satisfacción del cliente. • Escucha e interpreta adecuadamente las necesidades de los clientes. • Mantiene un trato amable y cordial con sus clientes.	25%
• No responde a las demandas de los clientes en tiempo y/o forma. • No logra interpretar las verdaderas necesidades del cliente, tanto interno como externo. • No utiliza los mecanismos existentes para verificar el grado de satisfacción de los clientes. • No se toma el tiempo necesario para escuchar y comprender las verdaderas inquietudes o problemas planteados por los clientes. • Mantiene una comunicación poco fluida con sus clientes.	- 0%

Orientación a los resultados con calidad

Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.

Comportamientos asociados	Grado
• Promueve y desarrolla, para sí mismo y en la organización en su conjunto, la orientación al logro o la superación de los resultados esperados, y fija para ello estándares retadores de calidad. • Diseña mecanismos organizacionales que permiten revisar periódicamente el progreso alcanzado con respecto al cumplimiento de las metas de la organización, y corroborar que estas sigan siendo relevantes y válidas. • Fija nuevos desafíos y metas retadoras para la organización en su conjunto. • Mantiene y mejora altos niveles de rendimiento que agregan valor al negocio por conducir a mejoras permanentes de la calidad, tanto en la ejecución de las tareas como en los servicios/productos que brinda la organización. • A través de su ejemplo, fomenta en sus colaboradores y en toda la organización su misma orientación a resultados sobre la base de altos estándares de calidad.	A 100%

• Orienta su propia actuación y la del área a su cargo al logro o superación de los resultados esperados, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos. • Participa proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para sí como para sus colaboradores, superiores a los estándares deseados por la organización. • Sus resultados superan los niveles esperados y su propio rendimiento pasado. • Periódicamente, revisa el cumplimiento de los objetivos y el desempeño propio y de sus colaboradores a través de indicadores de gestión y análisis del rendimiento que obtiene al utilizar eficientemente las herramientas disponibles en la organización. • Modifica métodos de trabajo con el propósito de lograr mejoras en el rendimiento propio y del área a cargo, y encuentra formas más eficientes de hacer las cosas.	B 75%
• Demuestra una preocupación constante orientada al logro o superación de los resultados esperados, según los estándares de calidad establecidos. • Asume metas desafiantes, y se orienta a la mejora de sus niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. • Realiza un adecuado seguimiento de sus tareas y las de sus colaboradores, de acuerdo con los lineamientos establecidos por la organización. • Cumple satisfactoriamente con los objetivos de su sector y/o puesto, aun en situaciones de presión, y acepta los retos de mejora que se le plantean. • Realiza modificaciones en sus métodos y procedimientos e implementa herramientas prácticas para obtener mejores resultados.	C 50%
• Demuestra una actitud firme y perseverante que le permite cumplir con los objetivos que se le plantean en forma satisfactoria. • Realiza las modificaciones sugeridas para optimizar sus métodos de trabajo y los resultados que obtiene. • Realiza un adecuado control de su propio trabajo, evalúa sus procedimientos y ejecuta acciones correctivas cuando observa que se está desviando del objetivo. • Se muestra dispuesto a asumir metas realistas pero desafiantes. • Mantiene constante su nivel de desempeño en situaciones normales, pero puede presentar ciertas dificultades en situaciones competitivas o contextos restrictivos, que finalmente logra superar.	D 25%
• Se guía por estándares de desempeño de baja exigencia. • Tiene dificultades para cumplir con objetivos de gestión exigentes en los tiempos y formas requeridos. • Considera que con lo que sabe puede trabajar respondiendo a las exigencias y necesidades de la organización; no tiene intenciones de adquirir nuevas destrezas o conocimientos ni de enfrentar situaciones exigentes.	- 0%

• No se preocupa por mejorar su desempeño o por optimizar sus métodos de trabajo aun cuando las circunstancias evidencian que es necesario aplicar medidas correctivas. • No hace uso de las herramientas de seguimiento y control de las que dispone, por lo cual se conduce basado en información poco fiable o incompleta que obtiene de su propia interpretación.	

Compromiso con la calidad de trabajo

Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados

Comportamientos asociados	Grado
• Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos organizacionales. • Promueve en toda la organización cursos de acción para obtener en conjunto altos niveles de desempeño. • Define y diseña procesos y políticas organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados. • Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y, al mismo tiempo, aporta soluciones que permiten alcanzar estándares de calidad superiores para toda la organización. • Es un referente en la organización y en la comunidad en donde actúa por su compromiso con la calidad de trabajo.	A 100%
• Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos del área bajo su responsabilidad. • Promueve en su área cursos de acción para obtener en conjunto altos niveles de desempeño. • Aplica políticas y diseña procesos organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados. • Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y, al mismo tiempo, aporta soluciones que permiten alcanzar estándares de calidad superiores para su área. • Es un referente en la organización por su compromiso con la calidad	B 75%

de trabajo.	
• Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma las decisiones adecuadas para alcanzar los objetivos del sector a su cargo. • Promueve en su sector cursos de acción para obtener altos niveles de desempeño. • Aplica políticas e implementa procesos organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados. • Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y, al mismo tiempo, aporta soluciones que permiten alcanzar estándares de calidad adecuados en su sector. • Es un referente en su área por su compromiso con la calidad de trabajo.	C 50%
• Actúa con velocidad y sentido de urgencia para alcanzar los objetivos de su puesto de trabajo. • Lleva a cabo las acciones necesarias para obtener altos niveles de desempeño. • Aplica políticas y directivas recibidas de sus superiores con el propósito de obtener los resultados esperados • Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizado y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad esperados. • Es un referente para sus compañeros por su compromiso con la calidad de trabajo.	D 25%
• Su ritmo de actividad es constante y no se ve modificado cuando las circunstancias requieren actuar con velocidad y sentido de urgencia para alcanzar los objetivos de su puesto de trabajo. • No realiza acciones específicas tendientes a obtener altos niveles de desempeño. • Actúa sobre la base de su criterio sin tomar en cuenta normas y procedimientos establecidos. • Se guía por estándares de desempeño de baja exigencia y/o sus aportes no son suficientes para alcanzar los estándares de calidad esperados. • No es un referente para sus compañeros por su compromiso con la calidad de trabajo.	- 0%

Responsabilidad personal
Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral.

Comportamientos asociados	Grado
• Mantiene un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, tanto en lo que respecta a sí mismo como a la organización en su conjunto. • Diseña políticas organizacionales que promueven el equilibrio entre las responsabilidades personales y laborales de sus colaboradores. • Promueve el logro de los objetivos organizacionales y un buen ambiente laboral. • Analiza y elabora soluciones que permiten mejorar los tiempos y la calidad en la ejecución de las tareas y procesos, y facilita así el logro de los objetivos organizacionales. • Es un referente para sus colaboradores y para la organización con relación a este aspecto.	A 100%
• Mantiene un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, tanto a nivel individual como en su área de trabajo. • Lleva a cabo acciones entre sus colaboradores para velar por el cumplimiento de las políticas organizacionales en relación con las responsabilidades a cargo. • Promueve el logro de los objetivos asignados a su área y un mejor ambiente laboral dentro de su campo de acción. • Implementa nuevas formas de realizar las tareas que se traducen en mejores resultados del área a su cargo que a su vez repercuten en el conjunto de la organización. • Es un ejemplo entre los colaboradores del área en materia de responsabilidad.	B 75%
• Mantiene un adecuado equilibrio entre las obligaciones personales y profesionales, tanto a nivel individual como entre los colaboradores a su cargo. • Vela para que sus colaboradores logren un correcto equilibrio entre su vida personal y profesional. • Logra, junto con sus colaboradores, los objetivos de su sector, en un adecuado clima laboral. • Busca oportunidades para mejorar el desempeño y el logro de resultados de su sector. • Propone mejoras para sus áreas de interés.	C 50%
• Cumple con las tareas a su cargo y logra alcanzar los objetivos laborales sin descuidar sus obligaciones personales. • Consigue mantener un adecuado equilibrio entre su vida personal y profesional. • Trabaja preservando en su entorno un buen clima laboral. • Aplica los procedimientos organizacionales para mejorar los tiempos y la calidad en la ejecución de sus tareas. • Solicita ayuda en situaciones que no puede manejar y lo	D 25%

desestabilizan tanto personal como profesionalmente.	
• Descuida sus objetivos laborales (o personales) cuando se siente desbordado por sus obligaciones personales (o laborales). • Muestra escaso interés por buscar formas de optimizar su desempeño y encontrar soluciones a pequeños problemas que se le presentan. • Cumple con los objetivos asignados descuidando el clima laboral y sin tener en cuenta el entorno en el que se desempeña. • Presenta una actitud negativa frente a las soluciones propuestas para mejorar los tiempos y la calidad en la ejecución de las tareas. • No se responsabiliza por su trabajo, por lo que realiza sus tareas sin la calidad requerida y fuera de término.	- 0%

Fuente: Elaboración de los autores.

2.3.3 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

Tabla 8. Diccionario de Competencias gerenciales

Dirección de equipos de trabajo	
Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado.	
Comportamientos asociados	**Grado**
• Idea, desarrolla e implanta estrategias y políticas que permiten estimular y promover el trabajo en equipos interdisciplinarios a lo largo de toda la organización. • Estimula a los miembros de la organización a lograr las metas corporativas con altos estándares de rendimiento. • Potencia la posibilidad de crecimiento y éxito tanto de la organización como de cada uno de sus integrantes. • Promueve, a través del ejemplo, la colaboración integral de todos los integrantes de los equipos, con miras a incrementar la productividad y alcanzar mejoras tangibles en el desempeño. • Desarrolla, dirige y participa de equipos de trabajo de alto desempeño, sobre la base de la definición de objetivos grupales desafiantes que implican la colaboración y la participación de todos los integrantes.	A 100%
• Idea, desarrolla e implanta estrategias que permiten estimular y promover el trabajo en equipos interdisciplinarios a partir del área a su cargo. • Estimula a los miembros de su área a lograr las metas corporativas con altos estándares de rendimiento. • Potencia las posibilidades de crecimiento y éxito de cada uno de los colaboradores de su área. • Promueve e incentiva la colaboración integral de todos los integrantes de los equipos, con miras a incrementar la productividad y alcanzar mejoras tangibles en el desempeño. • Dirige e integra equipos de trabajo de alto desempeño, logrando la colaboración de todos los integrantes en pos de alcanzar los objetivos establecidos.	B 75%
• Participa, apoya y alienta el trabajo en equipos interdisciplinarios. • Orienta a los colaboradores de su sector a lograr metas comunes	

con altos estándares de rendimiento. • Potencia las posibilidades de todos los involucrados en cada proyecto. • Demuestra entusiasmo, motiva a otros y colabora con los demás integrantes del equipo, con miras a incrementar la productividad y alcanzar metas organizacionales. • Apoya y alienta las actividades en equipo a fin de obtener un alto desempeño que facilite el logro de los objetivos comunes.	C 50%
• Participa y demuestra una actitud positiva como integrante de equipos interdisciplinarios. • Trabaja con personas de otras áreas y disciplinas, con el propósito de alcanzar objetivos comunes. • Involucra a todos los integrantes del equipo en los objetivos y metas a alcanzar. • Colabora con su grupo de trabajo para incrementar la productividad y alcanzar las metas organizacionales. • Ayuda a los miembros del equipo a integrarse y a obtener un alto desempeño que facilite el logro de los objetivos fijados.	D 25%
• Asume una actitud pasiva al integrar equipos interdisciplinarios, demostrando escasa iniciativa y poca disposición a colaborar. • Su postura dificulta que su grupo mantenga el nivel de colaboración integral adecuado, perjudicando la productividad del equipo. • Debido a la actitud que toma frente a los trabajos interdisciplinarios, dificulta severamente la posibilidad de crecimiento y éxito de todos los involucrados. • No promueve las actividades en equipo, lo que impide alcanzar un alto desempeño y el logro de los objetivos comunes en el área donde se desempeña. • No es reconocido por los miembros de su equipo como un ejemplo, al no esforzarse para lograr las metas corporativas con altos estándares de rendimiento.	- 0%

Liderazgo	
Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.	
Comportamientos asociados	**Grado**
• Diseña estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una exitosa conducción de personas y desarrollar su talento.	A 100%

• Delinea estrategias y cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de las distintas áreas de la organización para alcanzar la estrategia. • Genera y mantiene de un modo activo un clima organizacional armónico y desafiante. • Es un referente dentro de la organización por su liderazgo y su capacidad para lograr el desarrollo de todos los integrantes. • Evidencia visión y proyección de largo plazo en la conducción y desarrollo de personas.	
• Propone y diseña procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas y desarrollar su talento. • Propone y diseña procesos y cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores para enfrentar los desafíos propuestos para su área. • Promueve y sostiene un clima organizacional armónico y desafiante. • Es un ejemplo dentro de la organización por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los colaboradores en su área de actuación. • Su desempeño en la conducción y desarrollo de personas transluce visión y proyección en el mediano plazo.	B 75%
• Busca siempre asegurar una adecuada conducción de personas y el desarrollo de su talento, y propone nuevas estrategias para ello cuando lo considera oportuno. • Propone cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores para enfrentar los desafíos del equipo a su cargo. • Propicia un clima organizacional armónico y desafiante. • Funciona como un ejemplo para su entorno próximo por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros. • Muestra visión y proyección, en el corto plazo, para la conducción y desarrollo de personas.	C 50%
• Asegura una adecuada conducción de personas y el desarrollo de su talento. • Obtiene el compromiso y el respaldo de sus superiores para el logro de los desafíos del equipo que integra. • Contribuye a mantener un clima organizacional armónico y desafiante. • Es bien considerado en su entorno próximo por su capacidad de liderar y desarrollar a los otros. • Considera la necesidad de pensar a futuro en la conducción y desarrollo de personas.	D 25%
• No logra asegurar una adecuada conducción de personas ni desarrollar su talento. • No es eficaz para obtener el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar los desafíos del equipo que integra o de los equipos a su cargo.	- 0%

• Genera un clima organizacional tenso. • No es visto por su entorno organizacional como un ejemplo a seguir por su capacidad de liderar y lograr el desarrollo de sus colaboradores. • Carece de visión y proyección a futuro para la conducción y desarrollo de personas.	

Visión estratégica:	
Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa.	
Comportamientos asociados	**Grado**
• Se anticipa y comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo. • Diseña políticas y procedimientos que permiten optimizar el aprovechamiento de las fortalezas de la organización y actuar sobre sus debilidades. • Detecta y aprovecha las oportunidades del entorno logrando beneficios para la organización. • Fija la visión de la institución y conduce a esta como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa. • Es considerado en el mercado una autoridad en materia de visión estratégica.	A 100%
• Comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo. • Modifica procedimientos del área a su cargo que permiten optimizar las fortalezas de la organización y actuar sobre sus debilidades, con el propósito de aprovechar las oportunidades que se presentan. • Comprende y utiliza las oportunidades del entorno logrando beneficios para su área de trabajo. • Conduce el área bajo su responsabilidad teniendo en cuenta que la organización es un sistema integral, donde las acciones y resultados de un sector repercuten sobre la totalidad. • Comprende que el objetivo último es que las acciones de las distintas áreas se vean reflejadas en el logro de la estrategia corporativa.	B 75%

• Comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto y mediano plazo. • Propone mejoras sobre aspectos relacionados con su ámbito de actuación para la mejor utilización de los recursos y fortalezas, y la reducción de las debilidades. • Lleva a cabo los planes empresariales y de negocios que define la organización para el logro de los objetivos planteados, y los implementa en su grupo de trabajo. • Actúa y/o conduce el grupo a su cargo teniendo siempre presente que actúa dentro de una organización que se ha definido como un sistema integrado. • Reconoce la importancia que tienen tanto sus acciones como las de su grupo, y cómo estas repercuten en el logro de la estrategia corporativa.	C 50%
• Se adecua a los cambios del entorno. • Detecta nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y características organizacionales. • Trabaja utilizando los procesos y procedimientos que le indica la organización para lograr un mejor resultado en sus tareas y de esta forma ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa. • Comprende que la organización donde trabaja es un sistema integrado. • Realiza su trabajo consciente de que sus acciones tienen incidencia en el logro de la estrategia corporativa.	D 25%
○ No se adecua en tiempo y forma a los cambios del entorno. ○ Modifica los procedimientos que se le indican impidiendo optimizar las fortalezas y actuar sobre las debilidades. ○ Realiza sus trabajos sin ser consciente de la repercusión que tienen en el resultado corporativo. ○ Tiene dificultades para comprender las oportunidades del entorno. ○ No logra identificar a las personas que podrían ayudarlo a realizar sus tareas y alcanzar sus objetivos para así contribuir de una mejor manera a los fines de la organización.	- 0%

Influencia y negociación:

Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.

Comportamientos asociados	Grado
• Persuade y exhibe actitudes que generan un impacto positivo en los demás, y logra así cambios de opiniones, enfoques o posturas, mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. • Desarrolla conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. • Inclina y acerca posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y contempla para ello los intereses de las partes y de la organización a fin de alcanzar su objetivo final. • Diseña estrategias complejas que le permiten influenciar a otros y construir acuerdos satisfactorios para todas las partes, aplicando el concepto ganar-ganar. • Influye y convence a otros al utilizar hábilmente la posición que ocupa en la organización, o bien como consecuencia de su carisma personal al interactuar con ellos, y logra así su apoyo y compromiso duraderos.	A 100%
• Persuade a otras personas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. • Desarrolla, ante situaciones especiales, conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. • Acerca posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y tiende a satisfacer los intereses de las partes como objetivo final. • Influencia a otros a través de estrategias que permiten construir acuerdos satisfactorios para todas las partes, y procura para ello utilizar técnicas basadas en el concepto ganar-ganar. • Convence a otros por medio de técnicas de persuasión efectivas.	B 75%
• Persuade a las personas de las que necesita colaboración, a través de acciones concretas y argumentaciones adecuadas y honestas. • Lleva a cabo negociaciones que persuaden a la contraparte, para lo cual contempla los intereses de esta y los de la organización. • Acerca posiciones mediante el uso de herramientas adecuadas para persuadir y superar las objeciones que puedan presentarse. • Persuade a otros a través de estrategias organizacionales que permiten llegar a acuerdos beneficiosos para ambas partes. • Impulsa a otros a actuar en una dirección determinada, luego de exponer efectivamente sus razones.	C 50%
• Convence a los integrantes de la propia área de trabajo en asuntos específicos que son de su incumbencia, a través de negociaciones y argumentaciones veraces y honestas. • Logra negociaciones beneficiosas para ambas partes involucradas. • Consigue superar las objeciones más importantes que se le presentan. • Utiliza métodos y herramientas organizacionales para persuadir eficazmente a su contraparte.	D 25%

• Logra interesar e inclinar favorablemente a sus oyentes respecto de sus opiniones, decisiones o ideas.	
• Demuestra escasa preocupación por elaborar estrategias personales que le permitan lograr un impacto positivo en otras personas. • En ocasiones recurre a argumentos falaces a fin de convencer a su interlocutor. • No logra superar efectivamente las objeciones que otros plantean a sus objetivos o intereses. • Influencia a otros para lograr acuerdos satisfactorios para sí mismo, sin tener en cuenta los intereses de la otra parte. • No utiliza técnicas de persuasión efectivas, por lo que no logra convencer.	- 0%

Toma de decisiones:

Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.

Comportamientos asociados	Grado
• Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. • Convence a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización. • Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. • Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias. • Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.	A 100%
• Toma decisiones mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los	B

recursos disponibles y su impacto en el negocio. • Genera opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para la organización. • Aplica y promueve el mecanismo de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. • Ejecuta y supervisa las opciones elegidas con calidad y oportunidad. • Resuelve en tiempo y forma problemas de gran relevancia para su área, gracias a la gran ejecutividad que demuestra al determinar las acciones a seguir.	75%
• Toma decisiones considerando las circunstancias y el impacto que tendrán en su sector de trabajo. • Genera claras opciones frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para su área. • Utiliza el mecanismo de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. • Ejecuta con calidad las opciones elegidas. • Analiza las variantes de acción teniendo en cuenta los lineamientos preestablecidos por la organización.	C 50%
• Toma decisiones que permiten un óptimo aprovechamiento de los recursos existentes. • Genera más de una opción frente a cada situación a resolver. • Aplica el mecanismo de selección de opciones establecido. • Ejecuta con los procedimientos vigentes las opciones elegidas. • Realiza un adecuado análisis de la información disponible para tomar decisiones acertadas.	D 25%
• Al momento de seleccionar un curso de acción no evalúa las posibles consecuencias y la disponibilidad de recursos. • No logra generar claras opciones frente a situaciones a resolver, aun en el caso de cuestiones críticas para la organización. • Aplica mecanismos de selección de opciones propios, sin tener en cuenta los objetivos organizacionales. • Ejecuta las opciones elegidas sin controlar su calidad y viabilidad. • Evita, cada vez que es posible, tomar decisiones, y delega esta responsabilidad en otras personas.	- 0%

Fuente: Elaboración de los autores.

2.3.4 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR FAMILIA FUNCIONAL

Por último, las competencias específicas por unidad funcional, al igual que las competencias específicas gerenciales, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas.

2.3.4.1 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS PARA IPS:

Tabla 9. Diccionario de Competencias específicas unidad funcional IPS

Pensamiento analítico:	
Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.	
Comportamientos asociados	**Grado**
• Comprende situaciones o problemas complejos y los desagrega en sus diversos componentes. • Detecta problemas no evidentes que afectan los resultados de su área y de otros sectores de la organización, y determina su impacto. • Interrelaciona los diversos componentes de una situación o problema para establecer los vínculos causales complejos, y reconoce las posibles causas de un hecho, y las consecuencias de una acción o acontecimiento. • Identifica las relaciones existentes entre los distintos elementos de problemas o situaciones complejos; anticipa los posibles obstáculos, y planifica los pasos a seguir en función de todos los elementos analizados. • Desarrolla cursos de acción alternativos en línea con las posibles derivaciones de una situación determinada.	A 100%
• Interrelaciona los componentes de una situación para establecer las relaciones de causa-efecto que se producen. • Emplea diferentes métodos para analizar una situación o problema complejo, identificando sus componentes. • Reconoce las posibles consecuencias de una acción o acontecimiento. • Identifica las relaciones existentes entre los distintos elementos de problemas o situaciones complejos, y planifica los pasos a seguir. • Desarrolla cursos de acción alternativos que se podrían aplicar.	B 75%
• Desagrega las situaciones o problemas en partes, y establece relaciones causales sencillas. • Identifica las ventajas y desventajas de las decisiones, y marca	C 50%

prioridades en las opciones según su importancia. • Analiza situaciones o problemas de mediana complejidad, y reconoce sus componentes. • Reconoce las consecuencias de una acción dentro de su área de trabajo y especialidad. • Identifica las relaciones existentes entre los distintos elementos de problemas de mediana complejidad.	
• Desagrega las situaciones en sus principales componentes. • Establece las grandes relaciones causales que caracterizan un problema. • Antes de tomar una decisión analiza sus ventajas y desventajas en función de la información disponible. • Identifica relaciones de causa-efecto entre datos de un problema simple o habitual que afecta a su puesto de trabajo. • Identifica las relaciones existentes entre los diversos elementos de un problema simple o habitual relacionado con su posición en la organización.	D 25%
○ Por lo general no puede reconocer problemas, y cuando lo hace no logra identificar sus causas ni generar soluciones. ○ No logra reconocer los componentes de una situación para establecer sus relaciones de causa-efecto. ○ Analiza situaciones o problemas empleando un solo método, por lo que los resultados que obtiene no son muy profundos. ○ Reconoce superficialmente las consecuencias de una acción o acontecimiento, sin tener en cuenta la totalidad de las posibles consecuencias. ○ No procura desarrollar ni utilizar cursos de acción alternativos que se podrían aplicar.	- 0%

Tolerancia a la presión de trabajo:

Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.

Comportamientos asociados	Grado
• Trabaja con determinación, firmeza y perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles. • Diseña políticas y procedimientos que permiten llevar a cabo los planes organizacionales en contextos complejos.	A 100%

• Toma decisiones que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. • Trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos en cortos espacios de tiempo, durante jornadas intensas y prolongadas. • Es un ejemplo para la organización al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a otros a obrar del mismo modo, a fin de establecer un clima laboral armónico y de alta productividad.	
• Trabaja con determinación y perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles. • Diseña procedimientos y métodos de trabajo que permiten llevar a cabo los planes para su área en contextos complejos. • Toma decisiones dentro de su nivel de responsabilidad que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. • Trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos en espacios de tiempo acotados, durante jornadas intensas y prolongadas. • Es un ejemplo para su área al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a sus colaboradores a obrar del mismo modo, a fin de establecer un clima laboral armónico y de alta productividad.	B 75%
• Trabaja con perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles. • Implementa procedimientos y métodos de trabajo que permiten llevar a cabo los planes para su sector en contextos complejos. • Implementa las decisiones de sus superiores que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. • Trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos y en jornadas intensas y prolongadas. • Es un ejemplo para sus colaboradores al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivarlos a obrar del mismo modo, a fin de establecer un clima laboral armónico y de alta productividad.	C 50%
• Trabaja con perseverancia y eficacia para alcanzar los objetivos que se le han fijado. • Aplica procedimientos y métodos de trabajo que permiten llevar a cabo sus labores en contextos complejos. • Actúa de acuerdo con las decisiones de sus superiores que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. • Trabaja con energía y mantiene el nivel de desempeño esperado aun en situaciones exigentes y cambiantes, durante jornadas intensas y prolongadas.	D 25%

• Es un ejemplo para sus compañeros en momentos difíciles.	
○ Trabaja con esmero pero sin eficacia, por lo cual no logra alcanzar los objetivos que se le fijan. ○ Aplica las indicaciones de sus superiores sin constatar si respetan los procedimientos y métodos de trabajo establecidos por la organización. ○ Actúa de acuerdo con las decisiones de sus superiores en la medida en que no impliquen un esfuerzo mayor al habitual. ○ Trabaja utilizando siempre los mismos recursos personales, los cuales no modifica frente a situaciones exigentes y cambiantes, y no se ofrece a colaborar cuando el trabajo exige una dedicación horaria mayor a la habitual. ○ No es un ejemplo para sus compañeros en momentos difíciles.	- 0%

Capacidad de planificación y organización:

Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.

Comportamientos asociados	Grado
• Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores. • Especifica las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para la organización, en general, así como para cada etapa en particular. • Diseña e implementa mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que se revelan necesarias. • Se anticipa a posibles obstáculos que puedan interferir en la obtención de las metas y prioridades organizacionales. • Es un referente en materia de planificación y organización, tanto a nivel personal como organizacional.	A 100%
• Diseña métodos de trabajo para su área que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores. • Define etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para su área de trabajo, en general, así como para cada etapa en particular.	B 75%

• Diseña herramientas de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas, para mantener el control de los proyectos o procesos de su área de trabajo y de ese modo poder aplicar las medidas correctivas que son necesarias. • Es proactivo y actúa con efectividad en el manejo de problemas o situaciones inesperadas que podrían obstaculizar el logro de las metas pautadas. • Es un referente en materia de planificación y organización para sus colaboradores.	
• Determina eficazmente metas y prioridades para su área, sector o proyecto. • Define las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para su sector. • Utiliza mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas de las tareas o proyectos a su cargo, y aplica las medidas correctivas necesarias. • Está atento al surgimiento de obstáculos que podrían impedir el logro de las metas pautadas, y los maneja y supera. • Es considerado un ejemplo en su sector por su gran capacidad de planificación y organización.	C 50%
• Determina eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a su cargo. • Determina etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos que le son fijados. • Aplica mecanismos de seguimiento y control que le permiten verificar el cumplimiento de las tareas a su cargo, y realiza las medidas correctivas necesarias. • Consigue superar, con esfuerzo y dedicación, los obstáculos que impiden el logro de los objetivos pautados. • Estructura y planifica su trabajo y logra eficazmente la consecución de los objetivos planteados.	D 25%
○ No determina eficazmente metas ni prioridades para su área, sector o proyecto, dado que no visualiza la real importancia que esto tiene para la organización. ○ No suele planificar acciones ni definir tiempos y/o recursos para lograr los objetivos planteados. ○ El seguimiento y control que realiza del grado de avance de las distintas etapas de las tareas o proyectos en los cuales participa no son sistemáticos, por lo que no puede aplicar en tiempo y forma las medidas correctivas necesarias. ○ No logra superar los obstáculos que se le presentan, lo que le impide la consecución de los objetivos pautados. ○ Le cuesta planificar y organizar eficazmente las tareas que se encuentran a su cargo.	- 0%

Temple y dinamismo:	
Capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia a fin de alcanzar objetivos retadores o para llevar a cabo acciones y/o emprendimientos que requieran compromiso y dedicación. Implica mantener un alto nivel de desempeño en todas las situaciones y con interlocutores diversos.	
Comportamientos asociados	**Grado**
• Actúa con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia tanto en su vida profesional como personal. • Trabaja con compromiso y dedicación en situaciones y/o emprendimientos que conducen al cumplimiento de objetivos retadores, y promueve en otros un comportamiento similar. • Supera los obstáculos con firmeza y determinación, y logra los objetivos propuestos. • Mantiene un nivel de desempeño óptimo aun en circunstancias de alta exigencia o ante interlocutores muy diversos. • Es un referente, tanto en la organización como en el mercado en general, en materia de temple y dinamismo.	A 100%
• Actúa con determinación, firmeza, perseverancia y compromiso a fin de llevar a cabo las acciones que permiten alcanzar los objetivos asignados al área que conduce. • Trabaja con compromiso en situaciones que conducen al cumplimiento de objetivos retadores. • Supera las situaciones exigentes con éxito. • Mantiene en toda ocasión un nivel de desempeño acorde a los estándares establecidos para su posición. • Es un ejemplo para su área de trabajo en materia de firmeza y dinamismo.	B 75%
• Mantiene su firmeza y perseverancia en la realización de aquellas acciones que permiten alcanzar los objetivos asignados a su sector/puesto de trabajo. • Resuelve situaciones difíciles conservando la serenidad. • Mantiene un nivel constante en su desempeño. • Se compromete con el cumplimiento de los objetivos asignados a su área y a su puesto de trabajo. • Promueve el dinamismo y la perseverancia en su área de trabajo y actúa del mismo modo.	C 50%
• Trabaja con un adecuado nivel de constancia y firmeza en pos del logro de los resultados que se le plantean. • Se compromete con los objetivos específicos que le son asignados. • Mantiene un nivel de desempeño acorde con lo esperado.	D 25%

• Resuelve situaciones que están a su alcance conservando la serenidad. Pide ayuda en situaciones en las cuales se siente inseguro. • Mantiene el dinamismo y la constancia en su labor diaria y así es percibido por superiores y compañeros de trabajo.	
○ No es perseverante en la consecución de los objetivos asignados al área que conduce y/o en relación con su puesto de trabajo, según corresponda. ○ Trabaja sin el debido compromiso en situaciones relacionadas con el cumplimiento de objetivos. ○ En situaciones muy exigentes no puede actuar con firmeza y determinación, dado que se siente inseguro. ○ No es estable en su nivel de desempeño; le cuesta llegar a los estándares establecidos para su posición. ○ No es considerada una persona dinámica y constante dentro de su equipo de trabajo y/o por sus superiores.	- 0%

Fuente: Elaboración de los autores.

2.3.4.2 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS PARA RBC (REHABILITACIÓN BASADA EN LA COMUNIDAD).

Tabla 10. Diccionario de Competencias específicas familia funcional RBC

Conocimientos técnicos:	
Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios	
Comportamientos asociados	**Grado**
• Entiende, conoce –y lo demuestra y pone en práctica, a nivel de experto– todos los temas de su especialidad y función, desde los más sencillos hasta los más complejos. • Renueva de manera constante su interés y curiosidad por aprender. • Comparte con los demás sus conocimientos y experiencia. • Asume activamente el rol de entrenador de otros, con el propósito de ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en las materias que domina. • Se constituye como un referente dentro y fuera de la organización por sus conocimientos técnicos sobre su especialidad. Es reconocido en la comunidad donde actúa como experto.	A 100%
• Entiende, conoce –y lo pone en práctica– todos los temas de su especialidad y función, desde los más sencillos hasta los más complejos. • Mantiene de manera constante su interés y curiosidad por aprender. • Utiliza sus conocimientos y experiencia, y los comparte con los demás. • Toma activamente el rol de entrenador de otros, logrando ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en las materias que domina. • Es un referente dentro de la organización por sus conocimientos técnicos relativos a los procesos a su cargo.	B 75%
• Entiende, conoce y pone en práctica diferentes temas de su especialidad y función. • Mantiene un constante interés por aprender. • Se muestra abierto a compartir con los demás sus conocimientos y experiencia. • Asume el rol de entrenador de otros para ayudarlos a desempeñar eficazmente sus tareas. • Se constituye como un referente para su entorno próximo por sus	C 50%

conocimientos técnicos en relación con su puesto de trabajo.	
• Entiende, conoce y pone en práctica diferentes temas relacionados con el desempeño de su función. • Evidencia un constante interés por aprender. • No tiene problemas en compartir con los demás sus conocimientos y experiencia. • Contribuye a mejorar el desempeño de otros funcionarios en sus tareas, en función de su propio conocimiento técnico de los temas de su especialidad. • Es visto por su entorno próximo como una instancia válida de consulta sobre los temas técnicos relacionados con el desempeño de su trabajo.	D 25%
○ No domina adecuadamente los conocimientos técnicos requeridos para el desempeño satisfactorio de su tarea. ○ Carece de interés en aprender nuevos conocimientos o perfeccionar o actualizar los que ya posee. ○ Conserva para sí mismo su experiencia profesional, sin compartirla de un modo útil con las personas de su entorno organizacional próximo. ○ Aun en los aspectos técnicos de su trabajo que domina satisfactoriamente, no contribuye a desarrollar el conocimiento de otros funcionarios en la materia. ○ En su entorno organizacional próximo no resulta una instancia confiable de consultas sobre temas de conocimiento técnico propios de su tarea.	- 0%

Desarrollo y autodesarrollo del talento:

Capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento (conocimientos y competencias) propio y de los demás, y utilizar para ello diversas tecnologías, herramientas y medios, según sea lo más adecuado. Implica la búsqueda del aprendizaje continuo, mantenerse actualizado y poder incorporar nuevos conocimientos a su área de trabajo para obtener mejores resultados en el negocio.

Comportamientos asociados	Grado
• Instrumenta métodos de trabajo para la identificación permanente de las oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento (conocimientos y competencias) dentro de la organización, y los aplica igualmente a sí mismo. • Instala y difunde el concepto de autodesarrollo como una responsabilidad individual. • Maximiza la utilidad de las tecnologías, herramientas y medios	A 100%

disponibles para el desarrollo del talento. • Mantiene una actitud proactiva hacia el aprendizaje continuo, la actualización permanente y la incorporación de nuevos conocimientos a la organización, tendientes a mejorar las actividades, la gestión y los resultados. • Es considerado un referente organizacional tanto por el desarrollo del talento de sus colaboradores como por su propio desarrollo.	
• Identifica oportunidades de desarrollo en conocimientos y competencias, tanto para sí mismo como para los demás integrantes del equipo de trabajo a su cargo. • Entiende el concepto de autodesarrollo como responsabilidad individual, y lo evidencia en sus comportamientos. • Administra de manera eficiente y adecuada las tecnologías, herramientas y medios existentes destinados al desarrollo del talento. • Busca nuevos caminos de aprendizaje y actualización permanentes que resultan útiles para su desempeño y el de sus colaboradores. • Es valorado y considerado por sus colaboradores como un ejemplo en la materia.	B 75%
• Identifica oportunidades de crecimiento del talento (conocimientos y competencias) para sí mismo y para sus colaboradores más cercanos. • Es consciente de la importancia del autodesarrollo. • Utiliza adecuadamente las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo de las capacidades propias y ajenas. • Tiene disposición para incorporar nuevos aprendizajes y mantenerse actualizado. • Demuestra interés por el desarrollo de su gente, por lo que la capacita e instruye personalmente, proporcionándole oportunidades de aprendizaje y desarrollo.	C 50%
• Reconoce oportunidades de mejora para sí mismo y para sus colaboradores más directos, tanto en cuanto a conocimientos como en lo que respecta a competencias. • Acepta la retroalimentación ofrecida por los demás, y determina los cursos de acción más adecuados. • Está abierto a propuestas relacionadas con nuevos aprendizajes. • Utiliza las tecnologías y herramientas disponibles para el desarrollo de sus propias capacidades. • Demuestra interés por desarrollarse y lograr un desempeño superior.	D 25%
○ Dificulta el acceso de su gente a cursos y/o actividades orientados al desarrollo de sus conocimientos y competencias, y no se preocupa por el desarrollo de sus propias capacidades. ○ No valora la información que recibe a través de la retroalimentación que le brindan, dado que no considera que esta sea una herramienta útil para identificar necesidades de desarrollo.	- 0%

○ Es reticente a incorporar nuevos aprendizajes. ○ No está informado acerca de las tecnologías, herramientas y medios existentes destinados al desarrollo del talento dentro de la organización. ○ No logra identificar oportunidades de desarrollo para sí mismo ni para su equipo de colaboradores.	

Manejo de crisis:	
Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.	
Comportamientos asociados	**Grado**
• Define y diseña estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo que permiten identificar y administrar exitosamente situaciones de presión, contingencia y conflictos para la organización. • Ante situaciones de crisis o contingencia, considera siempre los objetivos de la organización. • Crea soluciones oportunas y que resultan siempre adecuadas al marco organizacional. • Es atento, previsor y agudo para identificar situaciones potencialmente conflictivas, e implementa exitosamente medios para evitar que lleguen a producirse. • Se constituye como un referente por su manejo de situaciones conflictivas, de contingencia o de presión, y evidencia una visión y proyección de largo plazo.	A 100%
• Logra identificar y administrar correctamente situaciones de presión, contingencia y conflicto, y propone y diseña procesos, cursos de acción y métodos de trabajo que permiten optimizar el manejo de tales situaciones. • Al enfrentar una situación de crisis o contingencia, busca mantenerse siempre atento a los objetivos de la organización. • Las soluciones que ofrece resultan oportunas y adecuadas al marco organizacional. • Se muestra siempre atento a identificar potenciales situaciones conflictivas, para lograr implementar medios destinados a evitar que se produzcan. • Es un ejemplo dentro de su área por su desempeño ante situaciones conflictivas, de contingencia o de presión, y muestra en ella una visión y proyección de mediano plazo.	B 75%

• Se muestra capaz de identificar y manejar satisfactoriamente situaciones de presión, contingencia y conflicto para la organización, y busca estrategias y medios alternativos para optimizar la administración de tales situaciones. • Procura manejar situaciones de crisis y contingencia sin perder de vista los objetivos de la organización. • Propone soluciones oportunas, sin descuidar su adecuación al marco organizacional. • Logra identificar situaciones potencialmente conflictivas, y busca medios para evitar que lleguen a producirse. • Se constituye como un ejemplo para sus colaboradores por su manejo de situaciones de presión o conflictivas, basado en una visión y proyección de corto plazo.	C 50%
• Identifica y administra satisfactoriamente situaciones de presión, contingencia y conflicto. • Considera los objetivos de la organización al enfrentar una situación de crisis. • Al aportar soluciones a los problemas, busca que resulten adecuadas al marco organizacional. • Busca identificar las situaciones conflictivas antes de que lleguen a producirse. • Considera la importancia de manejar las situaciones de crisis o conflicto en función de una visión a futuro de los objetivos de la organización.	D 25%
○ Muestra poca claridad para identificar adecuadamente las contingencias o situaciones de crisis, y no alcanza a administrar dichas situaciones de un modo satisfactorio. ○ No logra mantener la visión de los objetivos de la organización en el manejo de situaciones de conflicto. ○ Las soluciones que aporta en momentos críticos no resultan adecuadas al marco organizacional. ○ No logra prever potenciales situaciones conflictivas. ○ Al manejar situaciones conflictivas sólo considera lo que parece más conveniente en ese momento.	- 0%

Pensamiento analítico:	
Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.	
Comportamientos asociados	**Grado**

• Comprende situaciones o problemas complejos y los desagrega en sus diversos componentes. • Detecta problemas no evidentes que afectan los resultados de su área y de otros sectores de la organización, y determina su impacto. • Interrelaciona los diversos componentes de una situación o problema para establecer los vínculos causales complejos, y reconoce las posibles causas de un hecho, y las consecuencias de una acción o acontecimiento. • Identifica las relaciones existentes entre los distintos elementos de problemas o situaciones complejos; anticipa los posibles obstáculos, y planifica los pasos a seguir en función de todos los elementos analizados. • Desarrolla cursos de acción alternativos en línea con las posibles derivaciones de una situación determinada.	A 100%
• Interrelaciona los componentes de una situación para establecer las relaciones de causa-efecto que se producen. • Emplea diferentes métodos para analizar una situación o problema complejo, identificando sus componentes. • Reconoce las posibles consecuencias de una acción o acontecimiento. • Identifica las relaciones existentes entre los distintos elementos de problemas o situaciones complejos, y planifica los pasos a seguir. • Desarrolla cursos de acción alternativos que se podrían aplicar.	B 75%
• Desagrega las situaciones o problemas en partes, y establece relaciones causales sencillas. • Identifica las ventajas y desventajas de las decisiones, y marca prioridades en las opciones según su importancia. • Analiza situaciones o problemas de mediana complejidad, y reconoce sus componentes. • Reconoce las consecuencias de una acción dentro de su área de trabajo y especialidad. • Identifica las relaciones existentes entre los distintos elementos de problemas de mediana complejidad.	C 50%
• Desagrega las situaciones en sus principales componentes. • Establece las grandes relaciones causales que caracterizan un problema. • Antes de tomar una decisión analiza sus ventajas y desventajas en función de la información disponible. • Identifica relaciones de causa-efecto entre datos de un problema simple o habitual que afecta a su puesto de trabajo. • Identifica las relaciones existentes entre los diversos elementos de un problema simple o habitual relacionado con su posición en la organización.	D 25%
○ Por lo general no puede reconocer problemas, y cuando lo hace no logra identificar sus causas ni generar soluciones. ○ No logra reconocer los componentes de una situación para	- 0%

establecer sus relaciones de causa-efecto. ○ Analiza situaciones o problemas empleando un solo método, por lo que los resultados que obtiene no son muy profundos. ○ Reconoce superficialmente las consecuencias de una acción o acontecimiento, sin tener en cuenta la totalidad de las posibles consecuencias. ○ No procura desarrollar ni utilizar cursos de acción alternativos que se podrían aplicar.	

Fuente: Elaboración de los autores.

2.3.4.3 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS PARA UNIDAD EDUCATIVA - COLEGIO:

Tabla 11. Diccionario de Competencias específicas familia funcional unidad educativa

Pensamiento analítico:	
Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.	
Comportamientos asociados	**Grado**
• Comprende situaciones o problemas complejos y los desagrega en sus diversos componentes. • Detecta problemas no evidentes que afectan los resultados de su área y de otros sectores de la organización, y determina su impacto. • Interrelaciona los diversos componentes de una situación o problema para establecer los vínculos causales complejos, y reconoce las posibles causas de un hecho, y las consecuencias de una acción o acontecimiento. • Identifica las relaciones existentes entre los distintos elementos de problemas o situaciones complejos; anticipa los posibles obstáculos, y planifica los pasos a seguir en función de todos los elementos analizados. • Desarrolla cursos de acción alternativos en línea con las posibles derivaciones de una situación determinada.	A 100%
• Interrelaciona los componentes de una situación para establecer las relaciones de causa-efecto que se producen. • Emplea diferentes métodos para analizar una situación o problema complejo, identificando sus componentes. • Reconoce las posibles consecuencias de una acción o acontecimiento. • Identifica las relaciones existentes entre los distintos elementos de problemas o situaciones complejos, y planifica los pasos a seguir.	B 75%

• Desarrolla cursos de acción alternativos que se podrían aplicar.	
• Desagrega las situaciones o problemas en partes, y establece relaciones causales sencillas. • Identifica las ventajas y desventajas de las decisiones, y marca prioridades en las opciones según su importancia. • Analiza situaciones o problemas de mediana complejidad, y reconoce sus componentes. • Reconoce las consecuencias de una acción dentro de su área de trabajo y especialidad. • Identifica las relaciones existentes entre los distintos elementos de problemas de mediana complejidad.	C 50%
• Desagrega las situaciones en sus principales componentes. • Establece las grandes relaciones causales que caracterizan un problema. • Antes de tomar una decisión analiza sus ventajas y desventajas en función de la información disponible. • Identifica relaciones de causa-efecto entre datos de un problema simple o habitual que afecta a su puesto de trabajo. • Identifica las relaciones existentes entre los diversos elementos de un problema simple o habitual relacionado con su posición en la organización.	D 25%
○ Por lo general no puede reconocer problemas, y cuando lo hace no logra identificar sus causas ni generar soluciones. ○ No logra reconocer los componentes de una situación para establecer sus relaciones de causa-efecto. ○ Analiza situaciones o problemas empleando un solo método, por lo que los resultados que obtiene no son muy profundos. ○ Reconoce superficialmente las consecuencias de una acción o acontecimiento, sin tener en cuenta la totalidad de las posibles consecuencias. ○ No procura desarrollar ni utilizar cursos de acción alternativos que se podrían aplicar.	- 0%

Dinamismo – Energía:

Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Implica seguir adelante en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.

Comportamientos asociados	Grado

• Promueve en toda la organización, y a través del ejemplo, la disposición a trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras. • Toma acertadas decisiones, tanto de largo y mediano plazo como de efecto inmediato, con interlocutores diversos, en jornadas de trabajo extensas, sin que se vean afectados su nivel de actividad ni el de los demás integrantes de su área. • Sigue adelante y alienta a otros, en medio de circunstancias adversas, demostrando serenidad y dominio de sí mismo. • Diseña e implementa métodos de trabajo dirigidos a incentivar, tanto en su área como en el resto de la organización, el desarrollo de las tareas con dinamismo y energía. • Es un referente organizacional en lo que respecta al dinamismo y la energía en el trabajo.	A 100%
• Promueve en su área, y a través del ejemplo, la disposición a trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras. • Toma acertadas decisiones de mediano plazo, con interlocutores diversos, en jornadas de trabajo extensas, sin que se vean afectados su nivel de actividad ni el de los demás integrantes de su equipo. • Sigue adelante y alienta a los colaboradores de su área de trabajo en circunstancias adversas, y demuestra serenidad y dominio de sí mismo. • Diseña e implementa procesos de trabajo dirigidos a incentivar, en su área o equipo, el desarrollo de las tareas con dinamismo y energía. • Es un referente en su área de trabajo en lo que respecta al dinamismo y la energía en el trabajo.	B 75%
• Trabaja activamente en situaciones cambiantes y retadoras, motivando a sus colaboradores a actuar de la misma forma. • Mantiene su nivel de actividad y su juicio profesional aun en jornadas de trabajo extensas. • Sigue adelante y alienta a su entorno inmediato en circunstancias adversas, y demuestra en todo momento serenidad y dominio de sí mismo. • Implementa procesos de trabajo para incentivar en su entorno inmediato el desarrollo de las tareas con dinamismo y energía. • Es considerado un ejemplo en su entorno inmediato por su forma de actuar dinámica.	C 50%
• Trabaja activamente en situaciones cambiantes y retadoras. • Logra trabajar en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. • Sigue adelante con serenidad y dominio de sí mismo en situaciones adversas. • Ejecuta procesos creados para desarrollar las tareas con dinamismo y energía. • Mantiene una actitud dinámica y entusiasta en la realización de las	D 25%

tareas a su cargo.	
○ Se desorienta y no sabe cómo actuar ante situaciones cambiantes y retadoras, viéndose afectado su desempeño laboral. ○ No logra mantener su nivel de actividad y su juicio profesional en jornadas extensas de trabajo. ○ Pierde su serenidad y dominio de la situación ante circunstancias adversas. ○ No logra generar entre sus colaboradores y/o pares un desempeño dinámico, como consecuencia de que él mismo no lo demuestra. ○ Cuando debe realizar tareas complejas o exigentes, su nivel de dinamismo y energía se ve afectado.	- 0%

Manejo de crisis:

Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.

Comportamientos asociados	Grado
• Define y diseña estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo que permiten identificar y administrar exitosamente situaciones de presión, contingencia y conflictos para la organización. • Ante situaciones de crisis o contingencia, considera siempre los objetivos de la organización. • Crea soluciones oportunas y que resultan siempre adecuadas al marco organizacional. • Es atento, previsor y agudo para identificar situaciones potencialmente conflictivas, e implementa exitosamente medios para evitar que lleguen a producirse. • Se constituye como un referente por su manejo de situaciones conflictivas, de contingencia o de presión, y evidencia una visión y proyección de largo plazo.	A 100%
• Logra identificar y administrar correctamente situaciones de presión, contingencia y conflicto, y propone y diseña procesos, cursos de acción y métodos de trabajo que permiten optimizar el manejo de tales situaciones. • Al enfrentar una situación de crisis o contingencia, busca mantenerse siempre atento a los objetivos de la organización. • Las soluciones que ofrece resultan oportunas y adecuadas al marco organizacional. • Se muestra siempre atento a identificar potenciales situaciones	B 75%

conflictivas, para lograr implementar medios destinados a evitar que se produzcan. • Es un ejemplo dentro de su área por su desempeño ante situaciones conflictivas, de contingencia o de presión, y muestra en ella una visión y proyección de mediano plazo.	
• Se muestra capaz de identificar y manejar satisfactoriamente situaciones de presión, contingencia y conflicto para la organización, y busca estrategias y medios alternativos para optimizar la administración de tales situaciones. • Procura manejar situaciones de crisis y contingencia sin perder de vista los objetivos de la organización. • Propone soluciones oportunas, sin descuidar su adecuación al marco organizacional. • Logra identificar situaciones potencialmente conflictivas, y busca medios para evitar que lleguen a producirse. • Se constituye como un ejemplo para sus colaboradores por su manejo de situaciones de presión o conflictivas, basado en una visión y proyección de corto plazo.	C 50%
• Identifica y administra satisfactoriamente situaciones de presión, contingencia y conflicto. • Considera los objetivos de la organización al enfrentar una situación de crisis. • Al aportar soluciones a los problemas, busca que resulten adecuadas al marco organizacional. • Busca identificar las situaciones conflictivas antes de que lleguen a producirse. • Considera la importancia de manejar las situaciones de crisis o conflicto en función de una visión a futuro de los objetivos de la organización.	D 25%
○ Muestra poca claridad para identificar adecuadamente las contingencias o situaciones de crisis, y no alcanza a administrar dichas situaciones de un modo satisfactorio. ○ No logra mantener la visión de los objetivos de la organización en el manejo de situaciones de conflicto. ○ Las soluciones que aporta en momentos críticos no resultan adecuadas al marco organizacional. ○ No logra prever potenciales situaciones conflictivas. ○ Al manejar situaciones conflictivas sólo considera lo que parece más conveniente en ese momento.	- 0%

Temple y dinamismo:	
Capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia a fin de alcanzar objetivos retadores o para llevar a cabo acciones y/o emprendimientos que requieran compromiso y dedicación. Implica mantener un alto nivel de desempeño en todas las situaciones y con interlocutores diversos.	
Comportamientos asociados	**Grado**
• Actúa con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia tanto en su vida profesional como personal. • Trabaja con compromiso y dedicación en situaciones y/o emprendimientos que conducen al cumplimiento de objetivos retadores, y promueve en otros un comportamiento similar. • Supera los obstáculos con firmeza y determinación, y logra los objetivos propuestos. • Mantiene un nivel de desempeño óptimo aun en circunstancias de alta exigencia o ante interlocutores muy diversos. • Es un referente, tanto en la organización como en el mercado en general, en materia de temple y dinamismo.	A 100%
• Actúa con determinación, firmeza, perseverancia y compromiso a fin de llevar a cabo las acciones que permiten alcanzar los objetivos asignados al área que conduce. • Trabaja con compromiso en situaciones que conducen al cumplimiento de objetivos retadores. • Supera las situaciones exigentes con éxito. • Mantiene en toda ocasión un nivel de desempeño acorde a los estándares establecidos para su posición. • Es un ejemplo para su área de trabajo en materia de firmeza y dinamismo.	B 75%
• Mantiene su firmeza y perseverancia en la realización de aquellas acciones que permiten alcanzar los objetivos asignados a su sector/puesto de trabajo. • Resuelve situaciones difíciles conservando la serenidad. • Mantiene un nivel constante en su desempeño. • Se compromete con el cumplimiento de los objetivos asignados a su área y a su puesto de trabajo. • Promueve el dinamismo y la perseverancia en su área de trabajo y actúa del mismo modo.	C 50%
• Trabaja con un adecuado nivel de constancia y firmeza en pos del logro de los resultados que se le plantean. • Se compromete con los objetivos específicos que le son asignados. • Mantiene un nivel de desempeño acorde con lo esperado.	D 25%

• Resuelve situaciones que están a su alcance conservando la serenidad. Pide ayuda en situaciones en las cuales se siente inseguro. • Mantiene el dinamismo y la constancia en su labor diaria y así es percibido por superiores y compañeros de trabajo.	
○ No es perseverante en la consecución de los objetivos asignados al área que conduce y/o en relación con su puesto de trabajo, según corresponda. ○ Trabaja sin el debido compromiso en situaciones relacionadas con el cumplimiento de objetivos. ○ En situaciones muy exigentes no puede actuar con firmeza y determinación, dado que se siente inseguro. ○ No es estable en su nivel de desempeño; le cuesta llegar a los estándares establecidos para su posición. ○ No es considerada una persona dinámica y constante dentro de su equipo de trabajo y/o por sus superiores.	- 0%

Fuente: Elaboración de los autores.

2.3.4.4 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS PARA LABORATORIO ORTOPÉDICO:

Tabla 12. Diccionario de Competencias específicas familia funcional laboratorio ortopédico

Pensamiento analítico:	
Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.	
Comportamientos asociados	**Grado**
• Comprende situaciones o problemas complejos y los desagrega en sus diversos componentes. • Detecta problemas no evidentes que afectan los resultados de su área y de otros sectores de la organización, y determina su impacto. • Interrelaciona los diversos componentes de una situación o problema para establecer los vínculos causales complejos, y reconoce las posibles causas de un hecho, y las consecuencias de una acción o acontecimiento. • Identifica las relaciones existentes entre los distintos elementos de problemas o situaciones complejos; anticipa los posibles obstáculos, y planifica los pasos a seguir en función de todos los elementos analizados. • Desarrolla cursos de acción alternativos en línea con las posibles	A 100%

derivaciones de una situación determinada.	
• Interrelaciona los componentes de una situación para establecer las relaciones de causa-efecto que se producen. • Emplea diferentes métodos para analizar una situación o problema complejo, identificando sus componentes. • Reconoce las posibles consecuencias de una acción o acontecimiento. • Identifica las relaciones existentes entre los distintos elementos de problemas o situaciones complejos, y planifica los pasos a seguir. • Desarrolla cursos de acción alternativos que se podrían aplicar.	B 75%
• Desagrega las situaciones o problemas en partes, y establece relaciones causales sencillas. • Identifica las ventajas y desventajas de las decisiones, y marca prioridades en las opciones según su importancia. • Analiza situaciones o problemas de mediana complejidad, y reconoce sus componentes. • Reconoce las consecuencias de una acción dentro de su área de trabajo y especialidad. • Identifica las relaciones existentes entre los distintos elementos de problemas de mediana complejidad.	C 50%
• Desagrega las situaciones en sus principales componentes. • Establece las grandes relaciones causales que caracterizan un problema. • Antes de tomar una decisión analiza sus ventajas y desventajas en función de la información disponible. • Identifica relaciones de causa-efecto entre datos de un problema simple o habitual que afecta a su puesto de trabajo. • Identifica las relaciones existentes entre los diversos elementos de un problema simple o habitual relacionado con su posición en la organización.	D 25%
○ Por lo general no puede reconocer problemas, y cuando lo hace no logra identificar sus causas ni generar soluciones. ○ No logra reconocer los componentes de una situación para establecer sus relaciones de causa-efecto. ○ Analiza situaciones o problemas empleando un solo método, por lo que los resultados que obtiene no son muy profundos. ○ Reconoce superficialmente las consecuencias de una acción o acontecimiento, sin tener en cuenta la totalidad de las posibles consecuencias. ○ No procura desarrollar ni utilizar cursos de acción alternativos que se podrían aplicar.	- 0%

Dinamismo – Energía:

Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Implica seguir adelante en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.

Comportamientos asociados	Grado
• Promueve en toda la organización, y a través del ejemplo, la disposición a trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras. • Toma acertadas decisiones, tanto de largo y mediano plazo como de efecto inmediato, con interlocutores diversos, en jornadas de trabajo extensas, sin que se vean afectados su nivel de actividad ni el de los demás integrantes de su área. • Sigue adelante y alienta a otros, en medio de circunstancias adversas, demostrando serenidad y dominio de sí mismo. • Diseña e implementa métodos de trabajo dirigidos a incentivar, tanto en su área como en el resto de la organización, el desarrollo de las tareas con dinamismo y energía. • Es un referente organizacional en lo que respecta al dinamismo y la energía en el trabajo.	A 100%
• Promueve en su área, y a través del ejemplo, la disposición a trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras. • Toma acertadas decisiones de mediano plazo, con interlocutores diversos, en jornadas de trabajo extensas, sin que se vean afectados su nivel de actividad ni el de los demás integrantes de su equipo. • Sigue adelante y alienta a los colaboradores de su área de trabajo en circunstancias adversas, y demuestra serenidad y dominio de sí mismo. • Diseña e implementa procesos de trabajo dirigidos a incentivar, en su área o equipo, el desarrollo de las tareas con dinamismo y energía. • Es un referente en su área de trabajo en lo que respecta al dinamismo y la energía en el trabajo.	B 75%
• Trabaja activamente en situaciones cambiantes y retadoras, motivando a sus colaboradores a actuar de la misma forma. • Mantiene su nivel de actividad y su juicio profesional aun en jornadas de trabajo extensas. • Sigue adelante y alienta a su entorno inmediato en circunstancias adversas, y demuestra en todo momento serenidad y dominio de sí mismo.	C 50%

• Implementa procesos de trabajo para incentivar en su entorno inmediato el desarrollo de las tareas con dinamismo y energía. • Es considerado un ejemplo en su entorno inmediato por su forma de actuar dinámica.	
• Trabaja activamente en situaciones cambiantes y retadoras. • Logra trabajar en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. • Sigue adelante con serenidad y dominio de sí mismo en situaciones adversas. • Ejecuta procesos creados para desarrollar las tareas con dinamismo y energía. • Mantiene una actitud dinámica y entusiasta en la realización de las tareas a su cargo.	D 25%
○ Se desorienta y no sabe cómo actuar ante situaciones cambiantes y retadoras, viéndose afectado su desempeño laboral. ○ No logra mantener su nivel de actividad y su juicio profesional en jornadas extensas de trabajo. ○ Pierde su serenidad y dominio de la situación ante circunstancias adversas. ○ No logra generar entre sus colaboradores y/o pares un desempeño dinámico, como consecuencia de que él mismo no lo demuestra. ○ Cuando debe realizar tareas complejas o exigentes, su nivel de dinamismo y energía se ve afectado.	- 0%

Credibilidad técnica:

Capacidad para alcanzar con precisión los objetivos planteados, superar los estándares de calidad establecidos, al comprender la esencia de los problemas complejos, generar soluciones prácticas y aplicables, y brindar beneficios tanto para el cliente como para la organización. Capacidad para generar confianza en los demás por su desempeño profesional y constituirse en un referente a quien consultar. Implica ser reconocido por poseer sólidos conocimientos y experiencia.

Comportamientos asociados	Grado
• Posee y demuestra profundidad y solidez en sus conocimientos técnicos, fundados en su permanente actualización en su área de especialidad y en su experiencia profesional. • Logra que los demás perciban su nivel de preparación y confíen en él como fuente de consulta ante problemas técnicos. • Traduce sus conocimientos en acciones cotidianas tendientes a la obtención de resultados, tanto para la organización como para el cliente, con un alto grado de precisión y por encima de los	A 100%

estándares de calidad establecidos. • Comprende la esencia de los aspectos complejos de los problemas y halla soluciones prácticas y beneficiosas para la organización y el cliente. • Ayuda a solucionar los problemas de otras áreas.	
• Demuestra en su trabajo conocimientos técnicos y experiencia en su área de especialización. • Es reconocido en el ámbito de la organización por la seguridad de su juicio sobre los temas técnicos de su especialidad. • Aprovecha su preparación en el desarrollo de las tareas a su cargo, obteniendo resultados que le permiten cumplir con los estándares de calidad requeridos, satisfaciendo las necesidades de los clientes y de la organización. • Brinda en tiempo y forma soluciones a problemas técnicos de alta complejidad. • Es consultado por otras personas sobre los temas de su especialidad, dado que perciben su experiencia e idoneidad técnicas.	B 75%
• Maneja los conocimientos esenciales requeridos para el desempeño de su cargo. • Lleva a cabo sus tareas apropiadamente, y responde a las necesidades técnicas. • Identifica y propone soluciones a problemas técnicos de alta complejidad. • Genera en los demás confianza en su desempeño. • Genera confianza y mantiene una actitud abierta a colaborar con otras áreas en los temas de su especialidad.	C 50%
• Maneja los conocimientos básicos de su área de especialización. • Lleva a cabo las tareas apropiadamente. • Responde a los requerimientos técnicos de su área de especialidad. • Identifica problemas técnicos de alta complejidad. • Genera confianza en los niveles operativos a través de su desempeño.	D 25%
○ No posee un buen manejo de las técnicas, normas y procedimientos de su área de especialización. ○ Los trabajos que realiza no cumplen con los estándares de calidad requeridos por la organización. ○ Brinda solución a problemas técnicos básicos y sencillos, pero no logra ofrecer una adecuada respuesta ante problemas de alta complejidad. ○ No es percibido como un profesional con buen nivel de preparación, por lo que no es un referente al que se consulte. ○ No tiene un buen manejo de los conocimientos esenciales requeridos en su área de especialización.	- 0%

Fuente: Elaboración de los autores.

2.3.4.5 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS PARA UNIDAD ADMINISTRATIVA.

Tabla 13. Diccionario de Competencias familia funcional unidad administrativa

Pensamiento estratégico:	
Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, optimizar las fortalezas internas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la organización como un enfoque integral, y lograr objetivos y metas retadores, que se reflejen positivamente en el resultado organizacional.	
Comportamientos asociados	**Grado**
• Se anticipa a los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo. • Diseña políticas y procedimientos que permiten optimizar el uso de las fortalezas internas de la organización y actuar sobre sus debilidades. • Detecta y aprovecha las oportunidades del entorno logrando beneficios para la organización. • Fija la visión de la organización y conduce a esta como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadoras, que se reflejen positivamente en el resultado corporativo. • Es considerado en el mercado como una autoridad en materia de pensamiento estratégico.	A 100%
• Comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo. • Modifica procedimientos del área a su cargo a fin de optimizar las fortalezas internas de la organización, actuar sobre sus debilidades y aprovechar las oportunidades que se presentan. • Comprende y aprovecha las oportunidades del entorno logrando beneficios para su área de trabajo. • Conduce el área bajo su responsabilidad teniendo en cuenta que la organización es un sistema integral, donde las acciones y resultados de un sector repercuten sobre la totalidad. • Comprende que el objetivo último es que las acciones de las distintas áreas se vean reflejadas positivamente en el resultado corporativo.	B 75%
• Comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto y mediano plazo. • Propone mejoras sobre aspectos relacionados con su ámbito de actuación para la mejor utilización de los recursos y fortalezas y la	C 50%

minimización de las debilidades. • Lleva a cabo los planes empresariales y de negocios que define la organización para el logro de los objetivos planteados, y los implementa en su grupo de trabajo. • Conduce el grupo a su cargo teniendo siempre presente que actúa en función de los objetivos corporativos en su conjunto. • Reconoce la importancia que tienen tanto sus acciones como las de su grupo, y cómo estas repercuten en el resultado corporativo.	
• Se adecua a los cambios del entorno. • Detecta nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y características organizacionales. • Trabaja utilizando los procesos y procedimientos que le indica la organización para lograr un mejor resultado en sus tareas y de esta forma colaborar con el objetivo final de la empresa. • Comprende que la organización donde trabaja es un sistema integrado. • Realiza su trabajo consciente de que sus acciones tienen incidencia en el resultado corporativo.	D 25%
○ No se adecua en tiempo y forma a los cambios del entorno. ○ Modifica los procedimientos que se le indican impidiendo optimizar fortalezas internas y actuar sobre las debilidades. ○ Realiza sus tareas sin ser consciente de la repercusión que tienen en el resultado corporativo. ○ Tiene dificultades para comprender las oportunidades del entorno. ○ No logra identificar a las personas que podrían ayudarlo a realizar sus tareas y alcanzar sus objetivos para así contribuir de una mejor manera a los fines de la organización.	- 0%

Influencia y negociación:

Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.

Comportamientos asociados	Grado
• Persuade y exhibe actitudes que generan un impacto positivo en los demás, y logra así cambios de opiniones, enfoques o posturas, mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. • Desarrolla conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios.	A 100%

• Inclina y acerca posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y contempla para ello los intereses de las partes y de la organización a fin de alcanzar su objetivo final. • Diseña estrategias complejas que le permiten influenciar a otros y construir acuerdos satisfactorios para todas las partes, aplicando el concepto ganar-ganar. • Influye y convence a otros al utilizar hábilmente la posición que ocupa en la organización, o bien como consecuencia de su carisma personal al interactuar con ellos, y logra así su apoyo y compromiso duraderos.	
• Persuade a otras personas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. • Desarrolla, ante situaciones especiales, conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. • Acerca posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y tiende a satisfacer los intereses de las partes como objetivo final. • Influencia a otros a través de estrategias que permiten construir acuerdos satisfactorios para todas las partes, y procura para ello utilizar técnicas basadas en el concepto ganar-ganar. • Convence a otros por medio de técnicas de persuasión efectivas.	B 75%
• Persuade a las personas de las que necesita colaboración, a través de acciones concretas y argumentaciones adecuadas y honestas. • Lleva a cabo negociaciones que persuaden a la contraparte, para lo cual contempla los intereses de esta y los de la organización. • Acerca posiciones mediante el uso de herramientas adecuadas para persuadir y superar las objeciones que puedan presentarse. • Persuade a otros a través de estrategias organizacionales que permiten llegar a acuerdos beneficiosos para ambas partes. • Impulsa a otros a actuar en una dirección determinada, luego de exponer efectivamente sus razones.	C 50%
• Convence a los integrantes de la propia área de trabajo en asuntos específicos que son de su incumbencia, a través de negociaciones y argumentaciones veraces y honestas. • Logra negociaciones beneficiosas para ambas partes involucradas. • Consigue superar las objeciones más importantes que se le presentan. • Utiliza métodos y herramientas organizacionales para persuadir eficazmente a su contraparte. • Logra interesar e inclinar favorablemente a sus oyentes respecto de sus opiniones, decisiones o ideas.	D 25%
○ Demuestra escasa preocupación por elaborar estrategias personales que le permitan lograr un impacto positivo en otras personas. ○ En ocasiones recurre a argumentos falaces a fin de convencer a su	- 0%

interlocutor. ○ No logra superar efectivamente las objeciones que otros plantean a sus objetivos o intereses. ○ Influencia a otros para lograr acuerdos satisfactorios para sí mismo, sin tener en cuenta los intereses de la otra parte. ○ No utiliza técnicas de persuasión efectivas, por lo que no logra convencer.	

Gestión y logro de objetivos:	
Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.	
Comportamientos asociados	**Grado**
• Establece, tanto para sí mismo/a como para la organización en general, metas retadoras y desafiantes. • Conforma y participa de equipos de trabajo inteligentemente y maximiza la obtención de resultados positivos para la organización; selecciona colaboradores/as, presta siempre atención a la formación de personas y sabe cuándo y cómo es conveniente delegar tareas. • Genera directrices y ejerce sus funciones basado en una planificación sistemática, diseñando estrategias y procesos fundados en una lectura inteligente e innovadora de la información disponible. • Logra movilizar los recursos organizacionales de un modo innovador e inteligente, y logra su optimización mediante el control de la gestión, evaluando cuidadosamente los riesgos y evidenciando conocimiento de la organización en la integración de actividades. • Funda todas sus decisiones y acciones en criterios de eficacia, eficiencia, calidad y racionalidad en el uso de los recursos disponibles para el cumplimiento de los objetivos de la organización.	A 100%
• Fija, tanto para sí mismo como para sus colaboradores, metas retadoras y desafiantes. • Logra la obtención de resultados positivos al formar equipos de trabajo y seleccionar colaboradores/as de un modo adecuado, al tiempo que contribuye a la formación de personas y delega apropiadamente tareas. • Traza líneas de dirección y ejerce sus funciones con base en una	B 75%

planificación sistemática y un análisis atento de la información disponible, y diseña estrategias y cursos de acción. • Moviliza los recursos organizacionales, controlando la gestión, siendo cuidadoso en la evaluación de riesgos y buscando la integración de actividades para maximizar la eficiencia. • Sus acciones y las del equipo a su cargo se realizan sobre la base de criterios de eficacia, eficiencia, calidad y racionalidad en el uso de los recursos disponibles para cumplir los objetivos de la organización.	
• Fija, tanto para sí mismo como para otros funcionarios, metas retadoras. • Selecciona colaboradores, atiende a la formación de personas y delega tareas con criterio, buscando mejorar los resultados obtenidos. • Ejerce sus funciones con base en una planificación previa, y genera directrices y propuestas sustentadas siempre en la información disponible. • Busca permanentemente movilizar los recursos organizacionales, y apunta a una gestión controlada, al evaluar los riesgos y promover el aprovechamiento de recursos mediante la integración de actividades. • Trabaja para cumplir estándares de eficacia, eficiencia y calidad en el ejercicio de sus funciones, y administra apropiadamente los recursos disponibles para alcanzar los objetivos de la organización.	C 50%
• Establece para sí mismo metas retadoras. • Considera siempre la obtención de resultados, al seleccionar colaboradores, promover la formación de personas y delegar tareas. • Evidencia planificación y dirección en el ejercicio de sus funciones, y presenta propuestas con base en la información disponible. • Busca el aprovechamiento de los recursos organizacionales, y apunta a una gestión controlada, para lo cual evalúa los riesgos y la posible integración de actividades. • Considera, en el ejercicio de sus funciones, criterios de eficacia, eficiencia, calidad y racionalidad en el uso de los recursos.	D 25%
○ No establece para sí mismo objetivos desafiantes ni orientados al logro de las metas de la organización ○ Muestra fallas en la planificación de las tareas a su cargo. ○ No evidencia en el desempeño de sus funciones criterios de eficacia, eficiencia y calidad. ○ No resulta un ejemplo a seguir para su entorno organizacional próximo por su compromiso con los objetivos organizacionales, sectoriales y del país. ○ Es poco atento al aprovechamiento y la adecuada administración de los recursos que la organización pone a su disposición.	- 0%

Toma de decisiones:	
Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.	
Comportamientos asociados	**Grado**
• Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. • Convence a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización. • Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. • Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias. • Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales.	A 100%
• Toma decisiones mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. • Genera opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para la organización. • Aplica y promueve el mecanismo de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. • Ejecuta y supervisa las opciones elegidas con calidad y oportunidad. • Resuelve en tiempo y forma problemas de gran relevancia para su área, gracias a la gran ejecutividad que demuestra al determinar las acciones a seguir.	B 75%
• Toma decisiones considerando las circunstancias y el impacto que tendrán en su sector de trabajo. • Genera claras opciones frente a cada situación a resolver, y	C 50%

especialmente en el caso de cuestiones críticas o sensibles para su área. • Utiliza el mecanismo de selección de opciones establecido, para obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales. • Ejecuta con calidad las opciones elegidas. • Analiza las variantes de acción teniendo en cuenta los lineamientos preestablecidos por la organización.	
• Toma decisiones que permiten un óptimo aprovechamiento de los recursos existentes. • Genera más de una opción frente a cada situación a resolver. • Aplica el mecanismo de selección de opciones establecido. • Ejecuta con los procedimientos vigentes las opciones elegidas. • Realiza un adecuado análisis de la información disponible para tomar decisiones acertadas.	D 25%
○ Al momento de seleccionar un curso de acción no evalúa las posibles consecuencias y la disponibilidad de recursos. ○ No logra generar claras opciones frente a situaciones a resolver, aun en el caso de cuestiones críticas para la organización. ○ Aplica mecanismos de selección de opciones propios, sin tener en cuenta los objetivos organizacionales. ○ Ejecuta las opciones elegidas sin controlar su calidad y viabilidad. ○ Evita, cada vez que es posible, tomar decisiones, y delega esta responsabilidad en otras personas.	- 0%

Fuente: Elaboración de los autores.

3. REDISEÑO PERFILES DE CARGO DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS COMPETENCIAS PARA LA FUNDACION REI I.P.S.

En este apartado se presenta el rediseño de los perfiles de cargo por competencias, de los mencionados en las familias funcionales del capítulo anterior.

Una vez definido el Diccionario de Competencias y luego de haber seleccionado las específicas por cargo, el siguiente paso fue tomar cada cargo y asignar los niveles de competencia correspondientes para desarrollar de manera exitosa sus labores en La Fundación.

Para ello se tomó como base el manual de funciones de la Fundación REI, en el cual se describen todas las actividades que realizan los trabajadores que allí laboran.

La forma en que se efectuó la asignación consistió en analizar las capacidades necesarias para desempeñar de manera exitosa las tareas del descriptivo. Para ello se trabajó cotejando el Diccionario de Competencias con las tareas que surgen del Manual de Funciones.

3.1 PERFIL DE CARGO ACTUAL DE LA FUNDACIÓN REI

La Fundación REI en su documento: Manual de funciones y perfiles de cargo, ha hecho un esfuerzo por mantener actualizado y bien detallado toda la información referente a los perfiles de cargo. La actualización más reciente fue efectuada paralelamente al desarrollo de este proyecto, como requerimiento de un ente regulador Instituto Colombiano del Bienestar Familiar –ICBF-, por lo cual el grupo investigador se basó en el análisis adelantado de las funciones de cargos para la asignación de los niveles de competencia.

El Manual de funciones y perfiles de cargo está estructurado de la siguiente manera:

- Posee un rótulo donde se muestra el nombre del cargo, código del documento, en que área se ubica, superior inmediato y a quien se debe reportar.
- Descripción genérica del cargo
- Descripción especifica de las funciones del cargo
- Requisitos para desempeñar el cargo

- Competencias requeridas
- Instancias de coordinación institucional
- Instrumentos básicos para la planificación de acciones propias de su cargo.

En el siguiente gráfico se muestra ejemplo del perfil de cargo y manual de funciones que utiliza la Fundación REI.

Gráfico 6. Ejemplo perfil de cargo y manual de funciones

MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS

1. UNIDAD ADMINISTRATIVA

1.1. CARGO:	**REVISOR FISCAL**
CODIGO:	DE - 01
UBICACIÓN:	Administración
SUPERIOR INMEDIATO:	Junta Directiva
REPORTA A:	Junta Directiva

1. DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL CARGO.

Ejercer la labor de revisión, supervisión y control a la gestión integral contable, administrativa y legal de la Institución, de acuerdo a la normatividad fiscal, comercial, legal, a las buenas prácticas y a las prioridades de gestión establecidas por la Junta Directiva y en coordinación con la Dirección Ejecutiva de la Institución.

2. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA – FUNCIONES DEL CARGO.

1. Verificar y constatar, según la periodicidad mensual, anual, u otra requerida, que las operaciones económicas, fiscales y administrativas que se celebren o cumplan por cuenta de la FUNDACION REI PARA LA REHABILITACIÓN INTEGRAL IPS, se ajusten a las prescripciones establecidas en los Estatutos, Reglamentos y Directivas emanadas de la Asamblea General y de los Acuerdos de la Junta Directiva, así como del conjunto de normas legales que cobijan a la Organización como Institución Prestadora de Servicios de Salud, como Institución de Educación y como Organización Sin Animo de Lucro, en su carácter de Entidad de salud y educación , según el Código Civil Colombiano y aquellos otros aplicables y responder de ello ante la Asamblea General y la Junta Directiva, a través de informes de Revisoría Fiscal.

3.- REQUISITOS – PERFIL DEL CARGO.

ESTUDIOS: Título Profesional Universitario en Contaduría Pública con matrícula vigente.

EXPERIENCIA: Cinco (5) años, como mínimo, de experiencia profesional en cargos relacionados con la Revisoría Fiscal.

4. COMPETENCIAS:

- Visión Directiva en torno a la implementación de políticas organizacionales.
- Capacidad de concertación de estrategias organizacionales.

5. INSTANCIAS DE COORDINACIÓN INSTITUCIONAL

- Presidente de la Junta Directiva.
- Junta Directiva.
- Dirección Ejecutiva
- Equipo de Dirección.

6. INSTRUMENTOS BÁSICOS PARA LA PLANIFICACIÓN DE ACCIONES PROPIAS DE SU CARGO.

- Estados Financieros mensuales y anuales Institucionales: Balance general, Estado de resultados, Flujo de Caja, estados de cambios en la situación financiera y patrimonial o de capital, informes presupuestales.
- Informes mensuales y ejecución presupuestal, semestrales y anuales Institucionales, de carácter operativo.
- Planificación Institucional Anual

Fuente: Manual de funciones y perfiles de cargo Fundación REI I.P.S

Las modificaciones fueron propuestas en el numeral 4. COMPETENCIAS. Se pretende que estas competencias estén engranadas con el sistema de gestión por competencia que se propone y no queden como elementos aislados.

3.2 PERFILES POR COMPETENCIA PROPUESTOS PARA LA FUNDACIÓN REI

El rediseño de los perfiles de cargos por competencias quedó establecido de la siguiente manera:

3.2.1 FAMILIA FUNCIONAL GERENCIA

Tabla 14. Rediseño perfiles de cargos por competencias familia funcional gerencia

Revisor fiscal				
Competencias	**Nivel requerido**			
Competencias cardinales	**A**	**B**	**C**	**D**
Ética				
Orientación al cliente externo e interno				
Compromiso con la calidad de trabajo				
Responsabilidad personal				
Orientación a los resultados con calidad				
Competencias gerenciales				
Dirección de equipos de trabajo				
Liderazgo				
Visión estratégica				
Influencia y negociación				
Toma de decisiones				
Director ejecutivo				
Competencias	**Nivel requerido**			
Competencias cardinales	**A**	**B**	**C**	**D**
Ética				
Orientación al cliente externo e interno				
Compromiso con la calidad de trabajo				

responsabilidad personal				
Orientación a los resultados con calidad				
Competencias gerenciales				
Dirección de equipos de trabajo				
Liderazgo				
Visión estratégica				
Influencia y negociación				
Toma de decisiones				

Fuente: Elaboración de los autores.

3.2.2 FAMILIA FUNCIONAL UNIDAD ADMINISTRATIVA

Tabla 15. Rediseño perfiles de cargos por competencias familia funcional unidad administrativa

Administrador				
Competencias	**Nivel requerido**			
Competencias cardinales	**A**	**B**	**C**	**D**
Ética				
Orientación al cliente externo e interno				
Compromiso con la calidad de trabajo				
Responsabilidad personal				
Orientación a los resultados con calidad				
Competencias específicas				
Influencia y negociación				
Gestión y logro de objetivos				
Pensamiento estratégico				
Toma de decisiones				
Coordinador administrativo				
Competencias	**Nivel requerido**			
Competencias cardinales	**A**	**B**	**C**	**D**
Ética				
Orientación al cliente externo e interno				
Compromiso con la calidad de trabajo				

Responsabilidad personal				
Orientación a los resultados con calidad				
Competencias específicas				
Influencia y negociación				
Gestión y logro de objetivos				
Pensamiento estratégico				
Toma de decisiones				
Coordinador logístico				
Competencias	**Nivel requerido**			
Competencias cardinales	**A**	**B**	**C**	**D**
Ética				
Orientación al cliente externo e interno				
Compromiso con la calidad de trabajo				
Responsabilidad personal				
Orientación a los resultados con calidad				
Competencias específicas				
Influencia y negociación				
Gestión y logro de objetivos				
Pensamiento estratégico				
Toma de decisiones				
Contador				
Competencias	**Nivel requerido**			
Competencias cardinales	**A**	**B**	**C**	**D**
Ética				
Orientación al cliente externo e interno				
Compromiso con la calidad de trabajo				
Responsabilidad personal				
Orientación a los resultados con calidad				
Competencias específicas				
Influencia y negociación				
Gestión y logro de objetivos				
Pensamiento estratégico				

Toma de decisiones				
Secretaria general				
Competencias	**Nivel requerido**			
Competencias cardinales	**A**	**B**	**C**	**D**
Ética				
Orientación al cliente externo e interno				
Compromiso con la calidad de trabajo				
Responsabilidad personal				
Orientación a los resultados con calidad				
Competencias específicas				
Influencia y negociación				
Gestión y logro de objetivos				
Pensamiento estratégico				
Toma de decisiones				
Secretaria auxiliar contable				
Competencias	**Nivel requerido**			
Competencias cardinales	**A**	**B**	**C**	**D**
Ética				
Orientación al cliente externo e interno				
Compromiso con la calidad de trabajo				
Responsabilidad personal				
Orientación a los resultados con calidad				
Competencias específicas				
Influencia y negociación				
Gestión y logro de objetivos				
Pensamiento estratégico				
Toma de decisiones				
Asesor financiero				
Competencias	**Nivel requerido**			
Competencias cardinales	**A**	**B**	**C**	**D**
Ética				
Orientación al cliente externo e interno				

Compromiso con la calidad de trabajo				
Responsabilidad personal				
Orientación a los resultados con calidad				
Competencias específicas				
Influencia y negociación				
Gestión y logro de objetivos				
Pensamiento estratégico				
Toma de decisiones				

Control interno de programas				
Competencias	**Nivel requerido**			
Competencias cardinales	**A**	**B**	**C**	**D**
Ética				
Orientación al cliente externo e interno				
Compromiso con la calidad de trabajo				
Responsabilidad personal				
Orientación a los resultados con calidad				
Competencias específicas				
Influencia y negociación				
Gestión y logro de objetivos				
Pensamiento estratégico				
Toma de decisiones				

Coordinador de planeación y proyectos				
Competencias	**Nivel requerido**			
Competencias cardinales	**A**	**B**	**C**	**D**
Ética				
Orientación al cliente externo e interno				
Compromiso con la calidad de trabajo				
Responsabilidad personal				
Orientación a los resultados con calidad				
Competencias específicas				
Influencia y negociación				

Gestión y logro de objetivos				
Pensamiento estratégico				
Toma de decisiones				
Auxiliar de servicios varios				
Competencias	**Nivel requerido**			
Competencias cardinales	**A**	**B**	**C**	**D**
Ética				
Orientación al cliente externo e interno				
Compromiso con la calidad de trabajo				
Responsabilidad personal				
Orientación a los resultados con calidad				
Competencias específicas				
Influencia y negociación				
Gestión y logro de objetivos				
Pensamiento estratégico				
Toma de decisiones				

Fuente: Elaboración de los autores.

3.2.3 FAMILIA FUNCIONAL UNIDAD DE SERVICIOS DE SALUD IPS

Tabla 16. Rediseño perfiles de cargos por competencias familia funcional unidad IPS

Coordinador de programa I.P.S				
Competencias	**Nivel requerido**			
Competencias cardinales	**A**	**B**	**C**	**D**
Ética				
Orientación al cliente externo e interno				
Compromiso con la calidad de trabajo				
Responsabilidad personal				
Orientación a los resultados con calidad				
Competencias específicas				
Pensamiento analítico				
Tolerancia a la presión de trabajo				
Capacidad de planificación y organización				

Temple y dinamismo				
Coordinador fisioterapia				
Competencias	**Nivel requerido**			
Competencias cardinales	**A**	**B**	**C**	**D**
Ética				
Orientación al cliente externo e interno				
Compromiso con la calidad de trabajo				
Responsabilidad personal				
Orientación a los resultados con calidad				
Competencias específicas				
Pensamiento analítico				
Tolerancia a la presión de trabajo				
Capacidad de planificación y organización				
Temple y dinamismo				
Fisioterapeuta				
Competencias	**Nivel requerido**			
Competencias cardinales	**A**	**B**	**C**	**D**
Ética				
Orientación al cliente externo e interno				
Compromiso con la calidad de trabajo				
Responsabilidad personal				
Orientación a los resultados con calidad				
Competencias específicas				
Pensamiento analítico				
Tolerancia a la presión de trabajo				
Capacidad de planificación y organización				
Temple y dinamismo				
Terapeuta ocupacional				
Competencias	**Nivel requerido**			
Competencias cardinales	**A**	**B**	**C**	**D**
Ética				
Orientación al cliente externo e interno				

Compromiso con la calidad de trabajo				
Responsabilidad personal				
Orientación a los resultados con calidad				
Competencias específicas				
Pensamiento analítico				
Tolerancia a la presión de trabajo				
Capacidad de planificación y organización				
Temple y dinamismo				
Fonoaudiólogo				
Competencias	**Nivel requerido**			
Competencias cardinales	**A**	**B**	**C**	**D**
Ética				
Orientación al cliente externo e interno				
Compromiso con la calidad de trabajo				
Responsabilidad personal				
Orientación a los resultados con calidad				
Competencias específicas				
Pensamiento analítico				
Tolerancia a la presión de trabajo				
Capacidad de planificación y organización				
Temple y dinamismo				
Psicólogo				
Competencias	**Nivel requerido**			
Competencias cardinales	**A**	**B**	**C**	**D**
Ética				
Orientación al cliente externo e interno				
Compromiso con la calidad de trabajo				
Responsabilidad personal				
Orientación a los resultados con calidad				
Competencias específicas				
Pensamiento analítico				
Tolerancia a la presión de trabajo				

Capacidad de planificación y organización				
Temple y dinamismo				
Médico general				
Competencias	**Nivel requerido**			
Competencias cardinales	**A**	**B**	**C**	**D**
Ética				
Orientación al cliente externo e interno				
Compromiso con la calidad de trabajo				
Responsabilidad personal				
Orientación a los resultados con calidad				
Competencias específicas				
Pensamiento analítico				
Tolerancia a la presión de trabajo				
Capacidad de planificación y organización				
Temple y dinamismo				

Fuente: Elaboración de los autores.

3.2.4 FAMILIA FUNCIONAL UNIDAD ESTIMULACIÓN TEMPRANA

Tabla 17. Rediseño perfiles de cargos por competencias familia funcional unidad estimulación temprana

Coordinador de programa de estimulación temprana				
Competencias	**Nivel requerido**			
Competencias cardinales	**A**	**B**	**C**	**D**
Ética				
Orientación al cliente externo e interno				
Compromiso con la calidad de trabajo				
Responsabilidad personal				
Orientación a los resultados con calidad				
Competencias específicas				
Dinamismo-Energía				
Manejo de crisis				
Temple y dinamismo				

Pensamiento analítico				
Fonoaudiólogo				
Competencias	**Nivel requerido**			
Competencias cardinales	**A**	**B**	**C**	**D**
Ética				
Orientación al cliente externo e interno				
Compromiso con la calidad de trabajo				
Responsabilidad personal				
Orientación a los resultados con calidad				
Competencias específicas				
Dinamismo-Energía				
Manejo de crisis				
Temple y dinamismo				
Pensamiento analítico				
Fisioterapeuta				
Competencias	**Nivel requerido**			
Competencias cardinales	**A**	**B**	**C**	**D**
Ética				
Orientación al cliente externo e interno				
Compromiso con la calidad de trabajo				
Responsabilidad personal				
Orientación a los resultados con calidad				
Competencias específicas				
Dinamismo-Energía				
Manejo de crisis				
Temple y dinamismo				
Pensamiento analítico				

Fuente: Elaboración de los autores.

3.2.5 FAMILIA FUNCIONAL UNIDAD EDUCATIVA - COLEGIO

Tabla 18. Rediseño perfiles de cargos por competencias familia funcional unidad educativa

Coordinador de programa de unidad educativa				
Competencias	**Nivel requerido**			
Competencias cardinales	**A**	**B**	**C**	**D**
Ética				
Orientación al cliente externo e interno				
Compromiso con la calidad de trabajo				
Responsabilidad personal				
Orientación a los resultados con calidad				
Competencias específicas				
Pensamiento analítico				
Dinamismo-Energía				
Manejo de crisis				
Temple y dinamismo				
Educador especial en preescolar básica				
Competencias	**Nivel requerido**			
Competencias cardinales	**A**	**B**	**C**	**D**
Ética				
Orientación al cliente externo e interno				
Compromiso con la calidad de trabajo				
Responsabilidad personal				
Orientación a los resultados con calidad				
Competencias específicas				
Pensamiento analítico				
Dinamismo-Energía				
Manejo de crisis				
Temple y dinamismo				
Nutricionista				
Competencias	**Nivel requerido**			
Competencias cardinales	**A**	**B**	**C**	**D**

Ética				
Orientación al cliente externo e interno				
Compromiso con la calidad de trabajo				
Responsabilidad personal				
Orientación a los resultados con calidad				
Competencias específicas				
Pensamiento analítico				
Dinamismo-Energía				
Manejo de crisis				
Temple y dinamismo				

Fuente: Elaboración de los autores.

3.2.6 FAMILIA FUNCIONAL UNIDAD REHABILITACIÓN BASADA EN LA COMUNIDAD RBC

Tabla 19. Rediseño perfiles de cargos por competencias familia funcional unidad RBC

Coordinador de programa R.B.C				
Competencias	**Nivel requerido**			
Competencias cardinales	**A**	**B**	**C**	**D**
Ética				
Orientación al cliente externo e interno				
Compromiso con la calidad de trabajo				
Responsabilidad personal				
Orientación a los resultados con calidad				
Competencias específicas				
Conocimientos técnicos				
Desarrollo y autodesarrollo del talento				
Manejo de crisis				
Pensamiento analítico				
Trabajador social				
Competencias	**Nivel requerido**			
Competencias cardinales	**A**	**B**	**C**	**D**
Ética				

Orientación al cliente externo e interno				
Compromiso con la calidad de trabajo				
Responsabilidad personal				
Orientación a los resultados con calidad				
Competencias específicas				
Conocimientos técnicos				
Desarrollo y autodesarrollo del talento				
Manejo de crisis				
Pensamiento analítico				

Fuente: Elaboración de los autores.

3.2.7 FAMILIA FUNCIONAL UNIDAD LABORATORIO ORTOPÉDICO

Tabla 20. Rediseño perfiles de cargos por competencias familia funcional unidad laboratorio ortopédico

Coordinador de programa laboratorio ortopédico				
Competencias	**Nivel requerido**			
Competencias cardinales	**A**	**B**	**C**	**D**
Ética				
Orientación al cliente externo e interno				
Compromiso con la calidad de trabajo				
Responsabilidad personal				
Orientación a los resultados con calidad				
Competencias específicas				
Pensamiento analítico				
Dinamismo – Energía				
Credibilidad técnica				
Toma de decisiones				
Técnico ortoprotesista				
Competencias	**Nivel requerido**			
Competencias cardinales	**A**	**B**	**C**	**D**
Ética				
Orientación al cliente externo e interno				

Compromiso con la calidad de trabajo				
Responsabilidad personal				
Orientación a los resultados con calidad				
Competencias específicas				
Pensamiento analítico				
Dinamismo – Energía				
Credibilidad técnica				
Toma de decisiones				

Fuente: Elaboración de los autores.

4. SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES DE LOS EMPLEADOS DE LA FUNDACION REI I.P.S

En el presente capítulo se aborda lo referente a la evaluación de desempeño del personal de la Fundación REI, con base en las competencias laborales que hacen parte del Sistema Integral de Gestión por Competencias.

Se expone la metodología utilizada y los aspectos a tener en cuenta en la posible aplicación de la evaluación de desempeño propuesta, así mismo se presentan los formatos de evaluación que pueden ser utilizados como registro y evidencia de este proceso para cada familia funcional, teniendo en cuenta las competencias relacionadas con el desempeño del trabajador acorde con el perfil correspondiente.

4.1 TIPO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Inicialmente, se definió el tipo de procedimiento de evaluación del desempeño por competencias acorde a las necesidades y particularidades del caso.

Basado en el actual procedimiento utilizado en la Fundación REI, se propuso seguir con una evaluación de desempeño por competencias de supervisor a empleado.

Este procedimiento es el más sencillo de aplicar de todos los métodos de evaluación de desempeño por competencia expuestos en el marco teórico, teniendo en cuenta las características de la organización. El cambio que implicaría en la cultura organizacional sería de menor impacto que otro método más complejo, como el de 360°, por lo que la resistencia entre el staff de la organización sería menor.

4.2 ESQUEMA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Para dar cumplimiento a uno de los objetivos específicos planteados se presenta un esquema de evaluación de desempeño siguiendo la metodología propuesta por Martha Alles. La propuesta integra la evaluación por resultados con evaluación por comportamientos o competencias.

La evaluación se divide en dos partes: análisis del rendimiento (objetivos) y análisis del desempeño en función de competencias, considerando las conductas.

La combinación en la evaluación de objetivos y competencias permite, por un lado, evaluar lo que debieron hacer las personas en el periodo bajo análisis (objetivos) y cómo debieron desempeñarse para lograr esos objetivos (competencias).

4.2.1 EVALUACIÓN POR OBJETIVOS

Consiste en que el trabajador en conjunto con su superior inmediato establezcan objetivos para el cargo durante el periodo, de tal manera que estos sean mesurables. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. Es necesario que el trabajador reciba retroalimentación periódica para efectuar dichos ajustes.

En este aspecto los trabajadores obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una o varias metas específicas. Los objetivos ayudan también a que el empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

Estos objetivos ponderados serán evaluados en relación con el grado de consecución como se muestra a continuación:

1. Supera ampliamente el cumplimiento del objetivo definido (100%)
2. Supera el cumplimiento del objetivo definido (75%)
3. Alcanzó el objetivo (50%)
4. Estuvo cerca de alcanzar el objetivo (25%)
5. No alcanzó el objetivo (0%)

Ponderación: En el momento que supervisor-empleado definen los objetivos que regirán para todo el periodo bajo análisis, deben establecer la importancia relativa de cada uno de ellos sobre el total. Esta importancia relativa permitirá ponderar las calificaciones

obtenidas por el cumplimiento de cada objetivo, de forma de obtener la calificación total. Para ejemplificar lo antes expuesto, presentamos una definición y evaluación hipotética de objetivos para un empleado:

Tabla 21. Definición hipotética de los objetivos de un evaluado

Evaluado. Fisioterapeuta Estimulación Temprana

Objetivos de gestión	Ponderación	Nivel de consecución	Comentarios
Actualizar manual de protocolos de técnicas y procedimientos de fisioterapia	40	2	Se actualizó el manual a satisfacción
Diseñar un sistema de asignación adecuado fisioterapeuta/paciente que se adapte a las necesidades de estimulación temprana	20	1	Realizó un sistema que además es aplicable en otras unidades
Realizar un programa de visitas domiciliarias para un mejor desarrollo del tratamiento del niño	20	1	Realizó programa, además de proponer programa de ejercicios individuales
Realizar seguimiento de los estándares de calidad específicos para la prestación de servicios de la unidad funcional.	10	1	Detectó además fallas en el establecimiento de los estándares
Realizar un informe del estado actual de los materiales asignados para el desarrollo de su trabajo	10	3	Diagnosticó a cabalidad el estado de los materiales
	100		

Fuente: Elaboración de los autores

Por lo tanto, el cálculo de le evaluación final de objetivos sería la siguiente:

Tabla 22. Evaluación final hipotética de objetivos

Objetivo	Ponderación	Evaluación	Totales
1	40	2=75%	30
2	20	1=100%	20
3	20	1=100%	20
4	10	1=100%	10
5	10	3=50%	5
	100%		85 %

Fuente: Elaboración de los autores

La calificación total obtenida por el cumplimiento de objetivos 85%, es el resultado de la suma del producto de la ponderación de cada objetivo por la evaluación obtenida de cada uno de ellos.

4.2.2 EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Para el análisis de desempeño se deben usar las competencias en relación al nivel requerido para la posición o puesto de trabajo. Las escalas de comportamiento proporcionan a los empleados ejemplos específicos de conductas que pueden realizar si quieren tener éxito en su trabajo.

El interés de la gerencia no debe ser únicamente evaluar los resultados de los objetivos que se establecieron en el trabajo y cómo se alcanzaron; sino también las competencias que se encontraban presentes en la etapa de evaluación de la actividad, las cuales podían ser determinantes en el logro de los resultados finales.

En este apartado se debe introducir el concepto de frecuencia, para poder evaluar las competencias de los empleados bajo análisis. Como se mencionó en el apartado teórico del presente trabajo de investigación, el concepto de frecuencia permite contemplar si el comportamiento evaluado se presenta en el individuo siempre o es una conducta extraordinaria, ya sea buena o mala.

En este análisis se utiliza un método descendente para evaluar la frecuencia de los comportamientos, lo que implica establecer si las conductas son observadas siempre, frecuentemente, la mitad del tiempo u ocasionalmente.

Tabla 23. Escala para la medición de frecuencia de comportamientos. Método descendente.

Siempre	El individuo manifiesta siempre la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia según el Diccionario de Competencias utilizado.	100%
Frecuente	El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.	75%
La mitad del tiempo	El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.	50%
Ocasional	El evaluado manifiesta sólo en ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.	25%

Fuente: Alles, M. A. (2005). Desempeño por competencias: Evaluación de 360°. Buenos Aires: Granica. P.p. 123

Si por ejemplo, según el perfil del cargo la conducta de un evaluado debe estar comprendida en el GRADO A que equivale al 100% de una competencia, pero sólo se manifesta la mitad de las ocasiones (50%), el resultado final del ponderado de la competencia por la frecuencia sería el resultante de calcular el 50% del 100%. La competencia ponderada sería de 50, por lo cual una competencia observada que se debe manifestar en GRADO A al ser ponderada por la frecuencia se torna en GRADO C, lo cual quiere decir que el evaluado necesita desarrollar más dicha competencia.

Grado	Grado en %	Frecuencia	Frecuencia en %	Ponderación	Grado resultante por ponderación
A	100	La mitad del tiempo	50	100x0,5=50	C

4.3 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

La evaluación del empleado comprende dos calificaciones, una resulta de la evaluación de objetivos y la otra de la evaluación de competencias.

La evaluación por objetivos a su vez, resulta de la ponderación de la calificación obtenida en la consecución de cada uno de ellos y su importancia relativa.

La evaluación de competencias resulta de la ponderación del grado alcanzado de cada una de ellas y la frecuencia con la que se observan los comportamientos asociados al grado de la competencia. (Ver Anexo B. Formato de Evaluación de Desempeño).

CONCLUSIONES

En el presente proyecto se desarrolló la propuesta de un Sistema Integral de Gestión por Competencias, para su posterior evaluación y posible implementación por parte de La Fundación.

Según los objetivos planteados y los resultados esperados se concluye que estos fueron alcanzados a cabalidad, generando para La Fundación REI para la Rehabilitación Integral I.P.S, el diseño de un sistema que consta de varias herramientas administrativas como apoyo al direccionamiento del talento humano como son Diccionario de Competencias y Comportamientos, redefinición de perfiles de cargo desarrollados por competencias y evaluación de desempeño por competencia, que servirá como herramienta de seguimiento y control.

El proceso de selección se puede agilizar debido a que es basado en el criterio de las competencias para complementar los requisitos de educación, formación y experiencia, con lo cual se garantiza que el candidato seleccionado sea el más idóneo para ocupar la vacante del cargo.

Además, se propuso un sistema de evaluación de desempeño el cual no solo es una herramienta de control, sino de análisis y de desarrollo del talento humano, permitiendo alinearlos con la estrategia organizacional. Cuando este método de evaluación esté completamente aceptado por el personal, y sus beneficios sean evidentes dentro de la operatoria organizacional, se podrán aplicar progresivamente el resto de los métodos, como una forma de evolucionar dentro del proceso de evaluación.

Asimismo, este trabajo deja abiertas algunas líneas de investigación, como son: el desarrollo de planes de carrera y sucesión por competencias, programa de asignación de compensaciones, entre otras.

En cuanto a las desventajas y limitaciones del proyecto se presentó que al momento de recolectar la información, esta se encontraba incompleta o desactualizada, además, que la persona encargada de ser el anfitrión dentro de La Fundación no fue la misma a lo largo del desarrollo y por ende las ideas fueron cambiantes.

RECOMENDACIONES

Al culminar este proyecto el grupo investigador ha determinado las siguientes recomendaciones a tener en cuenta:

- Para que la futura implementación de este enfoque por competencias sea posible, se requiere una dirección global que tenga una visión completa de La Fundación REI para la Rehabilitación Integral I.P.S, que sea capaz de integrar adecuadamente equipos de trabajo y dirigirlos hacia el logro de objetivos planteados en función de los retos y oportunidades del entorno.

- La Fundación REI para la Rehabilitación Integral I.P.S debe tomar consciencia de la importancia de la buena administración del talento humano dentro de cualquier organización y propender por crear un departamento o área como tal que se encargue de estas funciones.

- En el proceso de selección, es aconsejable darle mayor valoración a las competencias en los criterios para elegir el candidato más idóneo, debido a que estas permiten dar mayor evidencia acerca de las capacidades reales que posee en determinadas áreas.

- Establecer objetivos estratégicos medibles que permitan aprovechar aquellas oportunidades y fortalezas que se muestran en el análisis DOFA realizado.

- De igual forma concientizar a los trabajadores para un nuevo cambio en la forma de administración del personal, así como también crear programas de incentivos o bonificaciones.

- La Fundación debe velar más por el cumplimiento de lo documentado, es decir, promover la cultura organizacional, en la cual se vea reflejada aquellos valores que

se han elegido como corporativos además de las competencias que deben caracterizar al trabajador y que estos aspectos no solo se queden en el papel.

- Tras entregar la retroalimentación y evaluar los resultados con la evaluación de desempeño, se recomienda definir un Plan Individual de Desarrollo (PID) que permita aprovechar las oportunidades de mejora identificadas y cerrar las brechas. Con el objetivo de asignar las tareas destinadas a optimizar el desempeño y hacer estricto seguimiento a su cumplimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Alles, M. A. (2005). Desempeño por competencias: Evaluación de 360°. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. A. (2006) *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias (2a. Ed).* Argentina: Granica.
- Alles, M. A. (2009). Diccionario de Competencias La Trilogía : las 60 competencias más utilizadas (1ª. Ed). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Baker, Barry R. (1991) MCI Managements Competences and APL: The Way Forward for Management Education, Training and Development?. *Journal of European Industrial Training.* Vol 15 No. 9. Recuperado de http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/EUM0000000000228
- Bonilla, E y Rodriguez, P. (2013) *Más allá del dilema de los métodos. La investigación de ciencias sociales. (3ra edición)*. Bogotá: Norma.
- Ceinos, M. C. (2008) *Diagnóstico de las competencias de los orientadores laborales en el uso de las tecnologías de información y de la comunicación.* (Tesis doctoral). Recuperado de https://minerva.usc.es/bitstream/10347/2486/1/9788498871081_content.pdf
- Chen, A. N. K., Edgington, T. M. (2005, Junio) "*Assessing Value In Organizational Knowledge Creation: Considerations For Knowledge Workers". Mis Quarterly*. (29), Fascículo 2. p. 3.
- ERNST & YOUNG CONSULTORES. (1998). *Manual del Director de Recursos Humanos: Gestión por competencias.* Madrid: Cinco Días.
- Koontz, H y Weihrich H. (1996). *Elementos de Administración (5ta Ed.)*. Mexico: McGraw-Hill.
- Martinez, P.C. (2011) *Metodologia de la investigación científica.* Universidad de Cartagena, Cartagena de Indias.
- McClelland, D. C. (1973, Enero). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist.* Recuperado de https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf
- McDonald, Rod., Boud, David., Francis, John. y Gonczi, Andrew. (1995) Nuevas perspectivas sobre la Evaluación. Sección para la Educación Técnica y

Profesional. *UNESCO*. p. 41. Recuperado de http://www.oei.es/etp/nuevas_perspectivas_evaluacion.pdf

- Mitrani,A.; Dalziel, M.M.; Suárez de Puga, I. (1992). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos.* Bilbao: Deusto.
- Pautassi, M.A. (16 de Septiembre de 2012). Frase “nadie es irremplazable en esta empresa” está mandada a recoger. *El Tiempo.* Recuperado de http://www.eltiempo.com/
- Ramirez, V.F. (1996) Tipos de investigación y manejo de hipótesis. CIENCIA ergo-sum. (Vol.3 pp 104-108).
- Rodriguez, N. (1999) *Selección efectiva basada en competencias.* Gestion Humana Consultores. Recuperado de http://www.gestionhumanaconsultores.com/prueba1/index.php?option=com_content&view=article&id=86&Itemid=37
- Bickman,J. y Rog, D.J. (1998) Introduction: Why a Handbook of Applied Social Research Methods? en Bickman, L. y Rog, D.J. (Eds) *Handbook of Methods.* Thousand Oaks, CA: Sage ix-xix.
- Salabarriaga, B. (2013, Octubre) La formación de competencias específicas en la Licenciatura en Enfermería. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.* Recuperado de http://files.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/200000072-843b185344/La%20formaci%C3%B3n%20de%20competencias%20espec%C3%ADficas%20en%20la%20Licenciatura%20en%20Enfermer%C3%ADa.pdf
- Servicio Nacional de Aprendizaje. (2013). Metodología de gestión de talento humano por competencias. Bogota D.C.: SENA. Recuperado de https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/122320_1_VIRTUAL/Documentos/Documentos_complementarios/Actividad%20de%20Aprendizaje%201/Metodolog%C3%ADa%20SENA%20para%20la%20Gesti%C3%B3n%20del%20Talento%20Humano%20por%20Competencias.pdf
- Vargas, J.G. (2001). Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio. Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización. *Revista Iberoamericana de Educación*. Recuperado de http: //rieoei.org/deloslectores/186Vargas.PDF

BIBLIOGRAFÍA.

- Aguirre, J. (2000*). Dirección y gestión de personal*. Madrid, España: Ediciones pirámide.
- Beltran, N. y Urrea, D. (2013) *Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal según el modelo, para la empresa aportes en línea.* (Tesis de Postgrado). Universidad Escuela de Administración de Negocios, Bogotá D.C
- Boyatzis, C. (1992). *Las competencias claves para una gestión integrada de recursos humanos.* México: Ediciones Deusto. S.A.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (3era. ed.). México: McGraw-Hill
- Cruz, P. K. y Vega, G. M. (2001) *La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano*. Universidad de Antofagasta. Antofagasta
- Draganidis, F. y Mentzas G. (2006). *Competency based management: a review of systems and approaches, Information Management & Computer Security.* 14(1), 51 – 64.
- Gil, J. (2007). *La evaluación de competencias laborales. Facultad de educación UNED.* (Volumen 10, pp. 83-106) Sevilla España. Universidad de Sevilla.
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de recursos humanos*. Mexico: McGraw-Hill.
- Marcucci, G. & Moreno, D. (2007).*Aplicación de Competencias Laborales en el Sector Agropecuario.* Bogotá: SENA.
- Moreno, J., Pelayo, Y. y V, A. (2004, 1 de octubre). *La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento.* Revista de Empresa, (volumen 10. pp. 56-72)
- Organización Internacional del Trabajo. (2005). Recomendación 195 de OIT. Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos: educación, formación y aprendizaje permanente. Ginebra: OIT. Recuperado de https://www.oei.es/etp/recomendacion195_oit.pdf

- Rodriguez, J. (2007). *Guía de elaboración de diagnósticos.* Recuperado de http://www.cauqueva.org.ar/archivos/gu%C3%ADa-de-diagn%C3%B3stico.pdf
- Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Curso de proofundizacion gerencia del talento humano. Leccion 5 Evaluacion del desempeño por competencias. UNAD. Recuperado de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101007/EnLinea/leccin_5_evaluacin_del_desempeo_por_competencias.html
- Vargas, F. (2000). *De las virtudes laborales a las competencias clave: un nuevo concepto para antiguas demandas.* Boletín Cinterfor, (Volumen 149, pp. 9-23.), Montevideo.

ANEXOS

Anexo A. FORMATO GUÍA DE ENTREVISTA NO1. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

OBJETIVO: Evidenciar posibles falencias presentadas en la gestión del talento humano en La Fundación REI para la rehabilitación integral I.P.S orientadas a determinar viables soluciones a la problemática resultante de esta.

NOTA DE CONFIDENCIALIDAD: La presente investigación tiene solamente propósitos académicos y la información suministrada es confidencial y no será suministrada a nadie diferente a quien realiza el estudio.

IDENTIFICACIÓN DEL ENTREVISTADO

Cargo: _____Fecha: ____/ ____/____

Preguntas

1. ¿Tiene usted conocimiento de los factores que aquejan a La Fundación a nivel de gestión de talento humano?

2. ¿Qué propone para mejorar estas situaciones?

3. ¿Fue familiarizado usted al momento de su vinculación con la misión, visión y valores organizacionales de La Fundación?

4. ¿Conoce la descripción de su cargo en La Fundación?

5. ¿Considera usted necesario plantear alguna modificación en el sistema actual de la gestión del talento humano? Responda si/no y porque.

6. ¿Qué entiende usted acerca de los programas de gestión por competencias?

7. ¿Estaría de acuerdo con que en La Fundación se implemente un sistema de evaluación de desempeño por competencias? ¿Porque?

Anexo B. PROPUESTA DE FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SUPERVISOR-EMPLEADO

Evaluación de desempeño

Datos del evaluado

Nombre:	Área:
Cargo:	Fecha de ingreso:

Datos del evaluador

Nombre:	Fecha de evaluación:
Cargo:	Periodo a evaluar:

Evaluación de objetivos:

A continuación debe calificar la consecución, por parte del evaluado, de los objetivos fijados para el periodo de análisis utilizando la siguiente escala:

1. Lo superó ampliamente (100%) **2**. Los superó (75%) **3.**Alcanzó el objetivo (50%)

4. Estuvo cerca (25%) **5**. No lo alcanzó (0 %)

Objetivos de Gestión	Ponderación	Nivel de consecución	Comentarios
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
	100		

Observaciones:

_____
_____
_____

Evaluación de competencias:

A continuación califique el grado de desarrollo de las competencias definidas para el puesto del evaluado, marcando con una X la casilla que corresponda. Además marque con una X la frecuencia con la que se observan los comportamientos asociados a esa competencia.

Grado de desarrollo de competencias requerido					Ponderación por frecuencia			
Competencias	**Grado A (100%)**	**Grado B (75%)**	**Grado C (50%)**	**Grado D (25%)**	**Siempre (100%)**	**Frecuente (75%)**	**La mitad del tiempo (50%)**	**Ocasional (25%)**
Competencias Cardinales								
Ética								
Orientación al cliente externo e interno								
Compromiso con la calidad de trabajo								
Responsabilidad personal								
Competencias específicas								

Recomendaciones:

Enumere los puntos fuertes o fortalezas del desempeño del empleado y a continuación los puntos débiles a mejorar, proponiendo planes de acción y plazos en los que se concertarán.

Puntos Fuertes
1
2
3
4
5.

Puntos Débiles
1
2
3
4
5.

Planes de acción	**Plazos / Fechas**
1	
2	
3	
4	
5.	

Resultados

Evaluación de objetivos

Objetivos de Gestión	Ponderación	Nivel de consecución	Resultado
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
	100		

Evaluación de competencias

Competencias	Grado	Grado %	Frecuencia %	Resultado
Competencias Cardinales				
Ética				
Orientación al cliente externo e interno				
Compromiso con la calidad de trabajo				
Responsabilidad personal				
Competencias específicas				