UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES PARA LA FUNDACIÓN SEMBRADORES DE PAZ "FUSEMPAZ" DE LA CIUDAD DE CALI

JAVIER SANCHEZ TEJADA

STEPHANY LIZETH RUIZ NIETO

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

FACULTAD DE PSICOLOGIA

SANTIAGO DE CALI

2015

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES PARA LA FUNDACIÓN SEMBRADORES DE PAZ "FUSEMPAZ" DE LA CIUDAD DE CALI

JAVIER SANCHEZ TEJADA

10072077

STEPHANY LIZETH RUIZ NIETO

239534

Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de Psicólogo

Director: Carlos Alberto Mosquera Silva

Coordinador Área Organizacional

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

SANTIAGO DE CALI

2015

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

NOTA DE ACEPTACIÓN

_____

_____

_____

_____

Director(a) de Monografía de Grado
CARLOS ALBERTO MOSQUERA SILVA

Jurado
JOHANA SANCHEZ GOMEZ

Jurado
JHON JAIRO GIRALDO LOZANO

AGOSTO 2015

DEDICATORIA

Javier Sánchez Tejada

A Dios por ser el pilar de mi vida y conocimiento, quien lleno de motivos e impulso con motivación la génesis de la investigación, colocando el apoyo tangible de mi amada madre y el apoyo de mi amada novia. Obteniendo como resultado la satisfacción de compartir la felicidad con mis seres amados.

Stephany Lizeth Ruiz Nieto

Dedicado principalmente a Dios quien me guio por el buen camino, dándome fuerzas para seguir adelante y no desmayar ante las adversidades presentadas, brindándome la fortaleza necesaria para continuar en el proceso, sin perder nunca el norte a mi objetivo. Y permitirme culminar con éxito y satisfacción esta etapa, mi sueño de ser Psicóloga.

Con todo el cariño y el amor a mis padres por su apoyo incondicional, consejos, comprensión, amor, orientarme en los momentos difíciles y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. A mi hermana por su apoyo afectivo y compañía, a mi pareja por su paciencia y comprensión.

AGRADECIMIENTOS

Al asesor de tesis Carlos Mosquera, por el tiempo dedicado al perfeccionamiento de la investigación a través del aporte de sus conocimientos.

A la fundación "FUSEMPAZ", por disponer y permitir la realización de la investigación y la colaboración de sus miembros.

A la Doctora Martha Erazo, quien dio el apoyo incondicional para el desarrollo de la investigación, brindando lo ideal para el alcance de los objetivos de la investigación.

RESUMEN

El talento humano se ha convertido hoy en día como el pilar estructural de las empresas que desean ser competitivas en la actual sociedad. Con base a este recurso, surge el término de competencia, como una fuerte ola contemporánea que golpea la estructura de las organizaciones o empresas y les da la posibilidad de aprovechar al máximo las capacidades del talento humano, pensándose en el bienestar bidireccional del empleado o trabajador y la organización, focalizando sus estrategias desde la génesis de su misión y visión hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

La presente investigación se orientó a la creación de un modelo de gestión por competencias laborales para una organización sin ánimo de lucro. Se identifican las competencias de los colaboradores de la fundación, como cardinales y específicas, dependiendo de cada cargo y función de los empleados dentro de cada área o departamento, además, se estipulan los distintos niveles de cada competencia.

Dentro del proceso metodológico la investigación se fundamentó en el desarrollo y análisis de gestión por competencia de alles M. (2006), estipulando que para el diseño de gestión por competencias en una organización se debe realizar unos procesos que abarcan el análisis de la estrategia organizacional, la definición de competencias, la confección de

diccionario de competencias y comportamientos, la asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes cargos de la organización, la determinación de brechas y el diseño de los procesos o subsistemas de recursos humanos (selección, desempeño y desarrollo).

Teniendo en cuenta la metodología aplicada en la investigación, los resultados obtenidos se dieron manifiesto, en la reestructuración de las estrategias de la organización desde la misión, la visión, los valores y objetivos de la fundación; también se obtienen las competencias cardinales y específicas de los colaboradores de Fusempaz. Seguidamente se da la confección de los diccionarios de competencias y comportamientos, los cuales son obtenidos a partir de los grados o niveles de cada competencia a los diferentes cargos de la organización, lo que permitió determinar las brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la fundación. Por último se obtuvo el diseño de los procesos o subsistemas de recursos humanos abarcando la selección, el desempeño y el desarrollo. Además, se genera una nueva estructura en la organización creando su organigrama para dar claridad a las funciones dentro de la misma.

Con base a las competencias definidas y los niveles de cada competencia, se diseñó una aplicación informática o software para evaluación de competencias, el cual se ejecuta bajo el sistema operativo Windows, específicamente desde una aplicación en Microsoft Excel se denominó Evaluación 360º, el cual permite gestionar el proceso de valoración de

las competencias a través de los niveles de cada competencia, con el fin de agilizar los procesos de verificación de mejoramiento en las competencias que lo requieran de los colaboradores de la fundación, es decir, que si se alcanza o no los niveles requeridos de cada competencia. Teniendo en cuenta que según Campderrich B. (2003), define el término software como un producto de consumo utilitario y masivo; para una empresa o trabajador autónomo y como un medio auxiliar que interviene de manera más o menos indirecta, pero a menudo imprescindible, en su gestión y cada vez más en su proceso productivo.

En la investigación se concluyó que el análisis de la estrategia organizacional como pilar inicial para la aplicación de un modelo de gestión por competencia, permitió establecer o reestructurar procesos para la optimización de funciones de cada uno de los cargos de los colaboradores de Fusempaz apuntando hacia el cumplimiento de las metas u objetivos establecidos por las directivas de la organización.

Palabras claves: Competencias, competencias cardinales, competencias específicas.

ABSTRACT

Nowadays the human talent has become the structural pillar of the enterprise that wishes to be competitive in today's society. Based on this resource, the term competence arises as a strong contemporary wave that hits the structure of the organizations or enterprises that give them the possibility to benefit at maximum the capabilities of the human talent.

This research was aimed at creating a management model for job skills for an non profit organization. The skills of the collaborators in the foundations are identified as cardinals and specifics, based on the position and the function of the employees inside each area or department, moreover, the different levels of each competency are stipulated.

Within the methodological process the research was based on the development and analysis of management competence alles M. (2006), stipulating that for designing skill management in an organization you must perform an analysis that covers the processes of an organizational strategy.

Considering the methodology applied in the investigation, the results obtained were given manifesto, in the reconstruction of the strategy of the foundation's organization from the mission, vision, values and objectives; we also obtained the cardinal competence and the

specifics of the colaborators of Fusempaz. Then the confection of the competence dictionaries and behaviors is given and is obtained from the degrees or levels of each competence of the different positions of the organization, which allowed to determine the gaps between the competencies defined by the model and those who possess the members of the foundation.

Based on the defined competencies and the levels of each competency, an informatic application or software was designed to evaluate competencies which are executed under Windows OS. Specifically from an application in Microsoft Excel, it was denominated "Evaluation 360º", which allowed the process' management of the competencies' assessments through the levels of each competency with the objective to accelerate the verification's process of the improvement in the competencies that require it from the members of the foundation, in other words, that if each required level of every competency is achieved or not. Keeping in mind that according to Campderrich B. (2003), "software" is defined as a product of utilitarian and massive consumption for a company or an autonomous worker and as an auxiliary mean that intervenes in a more or less interactive way, but is sometimes essential in its management and increasingly in its productive process.

In the investigation we concluded that the analysis of the organizational strategy as an initial pillar for the application of the model of management for competency allowed the

establishment or reconstruction process for the optimization of functions of each one of the positions of the members of Fusempaz aiming towards the fulfillment of the goals and objectives established by the directives of the organization.

Keywords: Competencies, cardinal competencies, specific competencies

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

RESUMEN

INTRODUCCION 12

1. JUSTIFICACIÓN 15

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 19

2.1 ANTECEDENTES 19

2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 26

2.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN 29

3. OBJETIVOS 30

3.1 OBJETIVO GENERAL 30

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS 30

4. MARCO TEORICO Y ESTADO DEL ARTE 32

5. METODOLOGÍA 38

5.1 DEFINICIÓN O REVISIÓN DE LA VISIÓN Y MISIÓN
DE LA ORGANIZACIÓN 47

5.2 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS, TANTO CARDINALES
COMO ESPECÍFICAS, CON LA PARTICIPACIÓN DE LA
MÁXIMA DIRECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN 58

5.3 CONFECCIÓN DE LOS DOCUMENTOS NECESARIOS:

DICCIONARIOS DE COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS 75

5.4 ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS Y GRADOS O NIVELES A LOS DIFERENTES PUESTOS DE LA ORGANIZACIÓN 166

5.5 DETERMINACIÓN DE BRECHAS ENTRE LAS COMPETENCIAS DEFINIDAS POR EL MODELO Y LAS QUE POSEEN LOS INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN 172

5.6 DISEÑO DE LOS PROCESOS O SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS: SELECCIÓN, DESEMPEÑO Y DESARROLLO SON LOS TRES PILARES IMPORTANTES DE LA METODOLOGÍA 177

5.6.1 SELECCIÓN 179

5.6.2 DESEMPEÑO 204

5.6.3 DESARROLLO 211

6. RESULTADOS 230

6.1 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN 230

6.1.1 DEFINICIÓN O REVISIÓN DE LA VISIÓN Y MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN 230

6.1.2 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS TANTO CARDINALES COMO ESPECÍFICAS, CON LA PARTICIPACIÓN DE LA MÁXIMA DIRECCIÓN DE

LA ORGANIZACIÓN 238

6.1.3 CONFECCIÓN DE LOS DOCUMENTOS NECESARIOS:
DICCIONARIOS DE COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS 254

6.1.4 ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS Y GRADOS O
NIVELES A LOS DIFERENTES PUESTOS DE LA ORGANIZACIÓN 340

6.1.5 DETERMINACIÓN DE BRECHAS ENTRE LAS COMPETENCIAS
DEFINIDAS POR EL MODELO Y LAS QUE POSEEN LOS
INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN 346

6.1.6 DISEÑO DE LOS PROCESOS O SUBSISTEMAS DE RECURSOS
HUMANOS POR COMPETENCIAS: SELECCIÓN,
DESEMPEÑO Y DESARROLLO SON LOS TRES PILARES
IMPORTANTES DE LA METODOLOGÍA 348

6.1.6.1 SELECCIÓN 348

6.1.6.2 DESEMPEÑO 368

6.1.6.3 DESARROLLO 372

6.2 ORGANIGRAMA 374

7. CONCLUSIONES 376

8. RECOMENDACIONES 378

9. BIBLIOGRAFÍA 380

10. ANEXOS 381

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

INTRODUCCIÓN

Según Gómez (2001), se entiende que una organización sin ánimo de lucro es aquella cuyo objetivo se distancia o aparta de la obtención de beneficios para sus propietarios. Generalmente su actividad se enfoca en facilitar o brindar servicios. Las decisiones tomadas por el cuerpo directivo en este tipo de entidades se orientan a facilitar los mejores servicios posibles con los recursos disponibles.

De acuerdo con García (2007), este tipo de organizaciones desarrollan su trabajo en un entorno complejo y cambiante donde cooperan y compiten con todo tipo de grupos de interés, entidades no lucrativas, administraciones públicas y empresas. Se enfrentan a tres retos los cuales son: definir su identidad y diferenciarse, mejorar su capacidad en términos de equilibrio entre recursos y fines y evitar el riesgo de obsolescencia gracias a una adecuada gestión de sus propios procesos de cambio organizativo.

Teniendo en cuenta los tres retos que plantea García (2007) que se dan en estos tipos de organizaciones, el modelo que se plantea de Gestión por Competencias en el proyecto, emerge como estrategia administrativa orientada a aprovechar las habilidades y los conocimientos de los colaboradores de Fusempaz, para obtener el máximo provecho de

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

ellos, reestructurando sus funciones laborales según el cargo, estableciendo claridad entre las distintas funciones de los cargos para alcanzar altos estándares de calidad en los servicios que brinda la fundación, con el propósito de competir en el mercado el cual es complejo y cambiante según García (2007).

Partiendo desde el enfoque de la psicología organizacional y de las necesidades observadas en la fundación a partir de la aplicación de herramientas de recolección de información como encuestas y entrevistas, el proyecto se realiza con base en el análisis de los cargos por competencias laborales de los colaboradores de la organización Fusempaz. Ahora bien, de acuerdo con García (2007), los cambios son una tarea vital para cualquier organización que desee crecer ya sea que venga desde el interior o el ambiente lo demande, pero no todos sus integrantes tienen la misma facilidad de adaptación a esos cambios y crean cierta resistencia, la cual pueden llegar a manifestar por distintos medios, por ello encontramos pertinente el desarrollo de esta temática debido al impacto que se genera al situar a la persona idónea en el puesto adecuado en el momento oportuno para contribuir al cumplimiento de los objetivos de la fundación.

El objetivo principal de este documento gira en torno al diseño de un modelo de gestión por competencias laborales de los colaboradores de la Fundación sembradores de

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

paz "FUSEMPAZ"; esta ONG trabaja para beneficio de la comunidad (Niños, niñas, adolescentes y mujeres), especialmente del sector de la comuna 18 de la ciudad de Cali. En su desarrollo se fueron incluyendo informes sobre la gestión que se efectuó por parte del grupo de trabajo de psicología organizacional. Finalmente se presenta un balance general de los resultados representados en datos desde niveles cualitativos.

Para ello se partió de la aplicación de una entrevista semiestructurada al personal que labora en la fundación; pretendiendo conocer sus habilidades, competencias, responsabilidades y debilidades que poseen y que deberían tener cada integrante, de acuerdo al cargo que ocupan. La información obtenida facilitó el diseño de un modelo de gestión por competencias para los cargos de los colaboradores de la fundación y la organización de sus funciones.

Esperando así, que dicho modelo sea de gran ayuda para esta ONG, con el fin de agilizar procesos y alcanzar metas propuestas desde la dirección de la fundación, promoviendo a futuro la conformación del departamento de Gestión Humana, el cual se encargue de gestionar la respectiva evaluación de desempeño, como también los procesos de formación, selección y contratación basado en las competencias laborales de cada uno de los cargos existentes en la fundación.

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

1. JUSTIFICACIÓN

El concepto de competencia definido por Mertens (1996), señala que, "La competencia, por su parte, se refiere únicamente a ciertos aspectos de este acervo de conocimientos y habilidades: los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada; la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado".

En este mismo sentido, podemos inferir que la gestión de competencias dentro de las organizaciones se fundamenta en la búsqueda de un óptimo rendimiento en el desempeño laboral de los individuos en determinados contextos. Además, se focaliza en el desarrollo de las potencialidades actuales y futuras de las personas. De igual manera Elliott (1994), define el concepto de competencia como "la capacidad potencia y la capacidad aplicada de los individuos, la capacidad para el trabajo, para resolver problemas, razonamiento, toma de decisiones que hace posible la realización de una tarea". El autor a su vez señala tres elementos importantes: Nivel de complejidad de los procesos mentales, los valores e intereses de la persona o el compromiso con el trabajo, y los conocimientos y habilidades para el mismo, sin omitir los valores, habilidades y conocimientos, estos reunidos para el desarrollo de una tarea en particular, que influyen sobre el nivel de aprovechamiento y del

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

potencial de los procesos mentales que posee la persona y el grado de motivación de la misma.

Otra definición de competencia, es la que plantea Alles M. (2005), quien afirma que la competencia es un comportamiento superior en relación con un estándar de éxito en un puesto o situación determinados. En este sentido (Spencer & Spencer; citado por Alles 2005), afirma que las competencias son características subyacentes en el individuo, que está casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación. Por tanto la autora, el concepto de competencia, lo toma en definitiva como características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo, haciendo referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

No obstante, partiendo de lo anterior, el proyecto retoma la definición de Alles M. (2006) como mentora de la investigación, quien señala que para poder elaborar un perfil o modelo por competencias es necesario comenzar por definir la visión de la empresa: *hacia dónde vamos;* los objetivos y la misión: *qué hacemos;* y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir *cómo lo hacemos*.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

El interés de crear un modelo adecuado a los cargos por competencia que se ajuste a los puestos de los miembros o colaboradores de la Fundación "Fusempaz", se centra en definir de una manera clara y sencilla las tareas o funciones que se van a llevar a cabo en los cargos propuestos y los factores que se hacen necesarios para su realización teniendo presente un óptimo nivel de ejecución por parte de la persona quien asuma el puesto, y en este mismo sentido, se hace pertinente que el perfil de cada cargo cumpla o exija determinadas competencias que estén relacionadas con la función del puesto. Esto con el fin de esclarecer las funciones de trabajo de las personas que ocupan los cargos estipulados dentro de la fundación, debido a que actualmente en Fusempaz, existen personas que desarrollan tareas de diferentes cargos, lo que ralentiza otros procesos de vital relevancia provocando estancamientos en cuanto al cumplimiento de logros y objetivos que afectan el buen funcionamiento de la organización.

Al lograr implementar la asignación de las competencias de cada cargo y sus funciones permitirá en la organización delimitar un orden funcional y/o de tareas para las personas que asumen los cargos en mención en el proyecto, de esta forma se diferenciarán las tareas competentes de cada puesto laboral. En este mismo sentido, la organización Fusempaz en su contexto será reconocida como una Fundación estructurada en la cual

existe un orden jerárquico funcional que revela su credibilidad frente al desarrollo de su misión y visión en relación con la población que presta sus servicios en la comuna 18 de la ciudad de Santiago de Cali.

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1. ANTECEDENTES DE LA IDEA

La investigación publicada en la revista de psicología organizacional por la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas "Elaboración del perfil de competencias de los puestos especialista general y técnico B en atención a la población de Copextel sucursal Villa Clara", de Rodríguez, R., Méndez, Y. & Piñón, M. (2012), elabora un análisis de las funciones y requisitos de los puestos de trabajo con el fin de establecer las competencias laborales necesarias para desempeñarse adecuadamente en los puestos Especialista General y Técnico B en atención a la población de Copextel S.A, División Villa Clara y estar acorde con la cultura organizacional. Este trabajo se presenta en tres momentos, el primero se realizó un acercamiento a la organización, en el segundo se determinaron las competencias laborales para los cargos de trabajo estudiados y para el tercer momento se elaboraron los perfiles de competencias correspondientes.

La metodología expuesta en esta investigación se orienta hacia el paradigma cualitativo El universo que toman en el trabajo está conformado por 13 personas. En el primer momento de la investigación (Descripción de la institución y determinación del

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

universo de trabajo) tiene como finalidad lograr la empatía con la organización, así como lograr conocimiento de las características generales de la misma, y determinar el universo de trabajo. Se trabajó de la siguiente manera: revisión de documentos oficiales (manual de gestión de calidad, evaluación de desempeño, expediente laboral del trabajador); aplicación de entrevistas iniciales a Gerente General y Especialista Principal del Departamento de Recursos Humanos; observaciones no participantes. En el segundo momento (Trabajo con el universo metodológico y determinación de las competencias laborales) se emplean técnicas que permitan, desde su elaboración hasta su posterior calificación, la obtención de las competencias requeridas para desempeñarse en los puestos que son objetos de estudio: entrevistas semiestructuradas a las personas que conforman el universo de trabajo; revisión del documento oficial Nomenclador de Cargo y en el tercer momento (Elaboración del perfil de competencias para los puestos Especialista general y Técnico B en Atención a la población) se toma la nomenclatura ofrecida por Mertens (1996) sobre competencias genéricas, competencias específicas y competencias básicas.

Para lograr identificar las competencia laborales de cada uno de los cargos en mención en esta investigación, los autores con base a los tres momentos que plantean, desarrollan entrevistas semiestructuradas a las personas que conforman el universo de trabajo para establecer las competencias del puesto de trabajo, además, toman como referencia a

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Mertens (1996), el cual desde un modelo conductista, se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización, esto aplicado generalmente a los niveles directivos de la organización y que se ajusta a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas. Desde esta visión que toman los autores en la investigación, enfatizan en asumir las competencias como comportamientos clave de las personas para la competitividad de las organizaciones, en este sentido, retoman lo que plantea Mertens acerca de los tres tipos o clases de competencias que refiere:

- *Competencias genéricas*

Relacionadas con los comportamientos y actitudes laborales propias de diferentes ámbitos de producción. Son las que se comparten por los trabajadores de la organización.

- *Competencias específicas:*

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación que desarrolla la persona en los momentos actuales de la investigación y que no son fácilmente aplicables a otro contexto laboral.

- *Competencias básicas:*

Se adquieren en las formaciones básicas para poder desempeñarse en los puestos laborales, que van a permitir el ingreso de la persona al ambiente laboral.

La investigación publicada por la Universidad de la Serena de Chile "Perfil de Competencias del Agente de Desarrollo Local, Definido Mediante el Método, Empleo Tipo Estudiado en su Dinámica, ETED", de Herrera (2009), se inicia abordando el concepto de competencias, continuando con una presentación de los principales exponentes de aplicación de los mismos desde un enfoque constructivista, seguidamente presenta los resultados obtenidos en el desarrollo de cada etapa definida. En la investigación el diseño metodológico se basó en el estudio exploratorio/descriptivo, utilizando el ETED, el cual utiliza una metodología cualitativa, desde un enfoque constructivista, que es una técnica de recolección de la información la Entrevista Focalizada, a la cual se aplicó análisis de contenido para su procesamiento. Los datos arrojados por la entrevista focalizada, fueron

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

procesados y analizados en otra etapa de la metodología empleando la técnica de análisis de contenido. En el procesamiento de la información se inicia con ordenamiento, análisis y clasificación de la información recopilada en las etapas anteriores. Seguidamente se continúa con la trascripción de las entrevistas realizadas a cada uno de los titulares del empleo entrevistados, mediante la técnica de análisis de contenido se realiza el procesamiento de las entrevistas realizadas a los titulares del empleo para la cual se utiliza el software denominado N-vivo, el cual se utiliza como herramienta de gestión de la información la cual responde a los lineamientos definidos por el método, para la elaboración del Dossier. Por último, realizan la validación y formalización de la información resultante.

Para lograr definir las competencias laborales del cargo que propone la investigación, los autores abordan en profundidad el rol profesional, las implicancias del ser Agente de Desarrollo Local partiendo de una revisión del contexto socio-histórico que haya influido en las políticas asociadas al desarrollo y a las formas de intervención. En este sentido, el proceso que permitió identificar las competencias laborales para el cargo, lo plantean en siete etapas, la primera hace referencia al estudio donde se elabora un marco teórico conceptual orientado a la definición del Rol del Agente de Desarrollo, para ello realizan una indagación estratégica orientada a la revisión de antecedentes que se vinculan con el

desempeño y los conceptos asociados con el cargo. En la segunda etapa lo denominan "Encuadre de Primer Grado", en este ítem desarrollan un taller para definir los aspectos fundamentales del Rol. En la tercera etapa denominada "Encuadre de Segundo Grado", se realizan reuniones con los integrantes para definir la muestra de servicios e instituciones con el fin de implementar del campo de acción para el cargo. Para la cuarta etapa llamada "Encuesta Propiamente Dicha", se realiza un esquema fotográfico con los ámbitos a explorar en el momento de la entrevista, facilitando el relato libre con el fin de explorar los diversos ámbitos de acción para la elaboración de los Dossiers. En la quinta etapa denominada "Procesamiento", se ordena, se analiza y clasifica la información recopilada en las etapas anteriores. Para la sexta etapa llamada "Validación", contempló un taller de validación con todo el equipo de seguimiento de la investigación, el cual se hace de forma participativo sobre los saberes extraídos y su interacción en el desempeño del Rol de Agente de Desarrollo Local, para la última etapa denominada "Formalización Definitiva", se lleva a cabo el proceso de sistematización y presentación de los resultados a las instancias pertinentes, finalizando con un taller de presentación de resultados.

En este mismo orden de ideas, otra investigación desarrollada desde este paradigma de la psicología organizacional, es publicada por la escuela superior de Chimborazo "Agrupación, Análisis y Descripción de puestos de trabajo del personal administrativo de

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

la escuela superior politécnica de Chimborazo basado en competencias" de Bravo y Cargua (2007). Con esta investigación, los autores pretenden describir los perfiles de los puestos de trabajo, que permitan incorporar a la institución personal proactivo, poli funcional, para ofrecer servicios académicos y administrativos de calidad.

Los investigadores de este proyecto, consideran el trabajo como una investigación de tipo descriptivo, las técnicas aplicadas para la obtención de la información son la observación, la entrevista, reuniones de trabajo, experiencia profesional y otras como la matriz de descripción de actividades del puesto, matriz de actividades esenciales, matriz de identificación de conocimientos informativos, matriz de destrezas laborales específicas, matriz de requisitos adicionales.

El estudio investigativo que plantea Bravo y Cargua (2007), consistió en definir de forma clara y sencilla las tareas del personal administrativo de la entidad en mención, es decir, se realizó un diagnóstico que permitiera conocer cuáles y cómo se encuentran jerárquicamente ubicados los puestos de trabajo para que seguidamente sobre esta información, desarrollar una propuesta de agrupación y descripción basada en competencias, donde las actividades con criterios de calidad sustituya la base para que en los procesos de selección se pueda atraer, retener, motivar y desarrollar a los mejores con

criterios claros y medibles, con el fin de lograr un rendimiento superior y hacer realidad la misión, valores, objetivos y estrategias de la institución.

En este mismo orden de ideas, en la investigación, para lograr definir las competencias de cada cargo, los autores en su metodología elaboran de forma estratégica cada una de las técnicas mencionadas anteriormente, en las cuales se identifican las actividades principales. Se realizan entrevistas al personal de mandos en áreas específicas, reuniones de trabajo con grupos de personas que desempeñen un mismo puesto y con grupos de personas que teniendo diferentes puestos realizan las mismas actividades, además, tienen en cuenta la experiencia profesional para desarrollar la descripción de los puestos de trabajo del personal administrativo y las matrices que se mencionan anteriormente con el fin de recolectar información para la elaboración de los perfiles de los cargos del personal.

Por último, en la investigación, con base a esta información recolectada y analizada, se compara con las competencias que contienen los puestos de trabajo tomando como referencia el diccionario genérico utilizado por la SENRES, para describir los puestos de trabajo del sector público.

2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

FUSEMPAZ, es una organización sin ánimo de lucro que actualmente se encuentra en un periodo de transición interna, en el cual se están gestando cambios tanto en su área administrativa como en su estructura organizacional debido al retiro de su fundador el padre Guillermo Mesa Velásquez. No obstante, la fundación se encuentra reevaluando su estructura interna desde los cargos que ejercen los integrantes de la misma con el propósito de reestructurar sus actividades y/o funciones dentro de la organización. Los miembros de la fundación y sus colaboradores han venido solicitando el apoyo de profesionales en el área administrativa y de psicología organizacional para el diseño de los perfiles de puestos por competencias, con el fin de que estos se ajusten a las funciones que cada uno debe realizar de acuerdo a su cargo y a las necesidades de la institución.

Actualmente el personal colaborador de la organización presenta duplicidad en las labores que desempeñan, lo que conlleva al agotamiento por sobrecarga laboral, es decir, existe personal que ejecuta varias funciones que no pertenecen al perfil del cargo al cual está asignado, siendo difusas las competencias que deben existir para cada uno de los cargos. Además, cuenta con poco personal directo para el desarrollo de las actividades o programas que prestan como servicio a la población de la comuna 18 de la ciudad de Santiago de Cali. Así mismo, no cuenta con una clara estructura organizacional jerárquica

de los cargos existentes. Esta ausencia ha provocado que dichos miembros adopten mecanismos informales de cada una de las funciones de los colaboradores haciendo inexistente la figura de un organigrama que permita identificar las relaciones de comunicación y poder en el interior de la organización, por ende, las tareas de los cargos no son claras frente a la función que debe cumplir cada persona asignada en el puesto de trabajo conforme a sus competencias, lo que conduce, a que se ralenticen algunos procesos de vital importancia para el alcance de los objetivo o logros y el buen desarrollo funcional de la organización.

Ahora bien, en este mismo sentido, gran parte de los colaboradores de la fundación son de servicio voluntario, es decir, no se cuenta con personal designado para todas las áreas requeridas y sobre todo para el área organizacional donde presentan mayores necesidades. Al no tener claridad u orden en las funciones que desempeñan, trae como consecuencia dificultades en la planeación y realización de las actividades dentro y fuera de la organización. En la actualidad, la fundación no posee un personal capacitado en área de gestión de talento humano y el uso de las herramientas que evalúen el desempeño de cada uno de los colaboradores aunque ellos cuenten con habilidades y empeño para el desarrollo de las mismas, lo que dificultad el desempeño de la organización en su planeación y ejecución de proyectos.

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

De acuerdo con lo anterior, se hace relevante la intervención desde la psicología organizacional, con el fin de apuntar hacia la fundamentación, el diseño y la gestión de los distintos procesos que permitan una mayor eficacia de los grupos y de las organizaciones. Consideramos que la fundación presenta serias falencias en su estructura organizacional, las cuales deben ser resueltas de manera previa para así poder hablar de la implementación de un modelo de gestión por competencias laborales. Por tanto la pregunta de intervención que se gesta para la investigación es:

¿Qué competencias se ajustan al Modelo del Perfil de los Cargos para la Fundación Sembradores de Paz "Fusempaz", perteneciente a la comuna 18 de la ciudad de Santiago de Cali?

2.3. PREGUNTA DE INVESTIGACION

¿Qué competencias se ajustan al Modelo del Perfil de los Cargos para la Fundación Sembradores de Paz "Fusempaz", perteneciente a la comuna 18 de la ciudad de Santiago de Cali?

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Implementar un modelo de gestión por competencias laborales para la fundación sembradores de paz "Fusempaz".

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar los componentes estratégicos y estructurales de la fundación, para establecer fundamentos esquemáticos del modelo de gestión por competencias que se ajusten a la organización.

- Determinar las competencias cardinales y específicas ajustadas a la estrategia y estructura organizacional de la fundación con sus respectivas definiciones y niveles o grados de medición.

- Diseñar los subprocesos de administración de recursos humanos bajo un sistema de gestión por competencias con sus respectivos sistemas de evaluación y apoyo estratégico e identificar brechas para los cargos a través de un diseño sistematizado de evaluación de subprocesos de recursos humanos de la fundación.

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

4. MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE

Según Delgado y Domingo (2000), la palabra competir se origina desde el siglo XV, cuyo significado fue "pelear con", de aquí en adelante generó sustantivos como competencia, competidor y la palabra "competitivo" como adjetivo en la época renacentista. De esta forma, se gesta desde la lucha en el capitalismo por obtener mayores ganancias, adhiriéndose a la anarquía y a la producción mercantil basada en la propiedad privada.

En el siglo XX, el concepto de competencia inunda el lenguaje de la economía política burguesa, su fundador fue E. H. Chambelin. Bajo este movimiento capitalista, las formas de lucha competitiva se volvieron variadas, sus métodos más crueles; se genera una monopolización del mercado empresarial convirtiéndose en una lucha capitalista por

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

obtener los mercados de venta, las fuentes de materia primas, las esferas de inversión de capitales y un nuevo reparto mundial (Nebreda, 1985).

Ahora bien, desde el campo de la psicología, en el siglo XX, el concepto de competencia toma un nuevo auge desde una mirada de la psicología cognitiva. Noam Chomsky introduce en su Obra "Estructuras Sintácticas" publicada en 1957, usa el concepto de competencia lingüística para hacer referencia a un conocimiento formal y abstracto acerca de las reglas y principios que regulan el sistema lingüístico, atribuyéndole un carácter innato y universal (Castellanos, Llivina y Fernández, 2003)

De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española (2001), existen dos definiciones de competencia. La primera hace referencia a disputa o contienda de dos o más personas sobre un algo, oposición, rivalidad entre otros y la segunda es el de incumbencia (como obligación de hacer algo), pericia para hacer algo o la atribución de un juez para un asunto. Convirtiéndose este concepto en homonimia. De forma etimológica, Alles (2006), señala que esta palabra se deriva del latín competere, que en español tiene dos verbos, competer y competir, y que tienen una diferencia entre sí a pesar de provenir del mismo verbo latino.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

El concepto de "Competencia", fue planteado inicialmente por McClellan (1973), quien la definió como una reacción ante la insatisfacción con las medidas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo. El autor afirma que "Los test académicos de aptitud tradicionales y los test de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales: No predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida. A menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres, y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos". Este autor encontró que para predecir con mayor eficiencia, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos, con las características de quienes son solamente promedio. Por tanto, las Competencias están ligadas a una forma de evaluar aquello que "realmente causa un rendimiento superior en el trabajo", y no "a la evaluación de los factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo" (McC lelland, 1993).

Para Villa et al. (2004) citan a Jiménez y Sarrió (2000), quienes señalan que "la competencia está relacionada con un correcto desempeño en el puesto de trabajo; puede tener como base la motivación, rasgos de carácter, el concepto de sí mismo, actitudes, valores, conocimientos y capacidades cognitivas o conductuales".

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

De igual forma, Pereda y Berrocal (2001), retoman los planteamientos hechos por Boyatzis (1982) y afirman que las competencias son "*un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta*" (pp. 15-16).

Existen otras caracterizaciones como la de Spencer y Spencer (1993), citados por Escobar (2005), quienes postulan que el concepto competencia puede ser definido a partir de cinco características: motivaciones, rasgos del carácter, capacidades personales, valores y habilidades.

Para Alles (2006), **"**Las competencias difieren según las especialidades o áreas y las funciones de las personas. Las organizaciones definen sus modelos de manera diversa".

En cuanto a estas definiciones, se infiere que las competencias consistirían en conocimientos, actitudes o valores, habilidades, rasgos de carácter o personalidad, concepto de sí mismo, capacidades cognoscitivas, comportamientos, que pueden asociarse al desempeño deseado en un puesto de trabajo. De esta manera, puede inferirse que podrían

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

constituirse como comportamientos observables, cimentados en aptitudes, conocimientos adquiridos por las personas y motivaciones propias.

La identificación de competencias**: "**Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se movilizan con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo"**.** Alles M. (2006), buscó adaptar los modelos de competencias americanos al caso de empresas latinoamericanas. Ella plantea que la gestión por competencias se debe llevar a cabo en todo el proceso del departamento de recursos humanos, para que este se encargue de aplicarla a toda la organización. En este mismo orden de ideas, inicia explicando los tres elementos importantes de toda competencia; los cuales corresponden a **conocer, ser y hacer**, donde el primero hace referencia a la aplicación de una técnica específica, el segundo a los rasgos o características, valores de cada persona, y el tercero, hace referencia a que las competencias se adquieren mediante entrenamiento y experiencia. Posteriormente define las competencias como el conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser adquiridos o innatos de cada persona, para definir sus competencias para cualquier actividad; luego determina la clasificación de las competencias en 5 clases, esto para determinar al interior

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

de cada organización el tipo de competencias que se quieren adquirir y desarrollar: La motivación, las características, el concepto propio, el conocimiento y la habilidad.

Ahora bien, la autora utiliza la figura del Iceberg como referente para la explicación del concepto de competencia. Donde el conocimiento y las habilidades se tornan visibles en la parte superior del iceberg. Plantea que esto se debe a la facilidad de ser desarrolladas por medio de procesos como el de capacitación; las competencias serán las menos visibles y las ubica al otro extremo del iceberg. Teniendo presente esta explicación, la autora plantea que desde este punto de vista, la gerencia de toda organización debe seleccionar el recurso humano con la combinación de aquellas competencias no visibles y no sólo con las visibles. Partiendo de lo anterior, plantea que el desarrollo de la gestión por competencias al interior de las organizaciones debe sustentarse en la definición de la visión y misión, en definir las competencias de cada cargo iniciando por la máxima dirección de la organización, probar las competencias en un grupo pequeño de ejecutivos de la empresa (hacer prueba piloto) validación de las competencias y por último, diseñar los procesos de recursos humanos y de la empresa por competencias. Anexo con lo anterior, Alles M. (2006), postula de forma relevante las características que debe desarrollar el área de recursos humanos en sus procesos de selección/reclutamiento, ubicación y capacitación. Esto focalizado al proceso de contratación de personas adecuadas teniendo presente las

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

competencias determinadas para cada cargo. Además, resalta que este proceso necesita de un alto compromiso y responsabilidad de la gerencia junto con sus empleados y que debe ser reciproco.

5. METODOLOGÍA PROPUESTA

La metodología propuesta en la presente investigación es cualitativa de tipo descriptivo, puesto que este tipo de estudio pretende especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danhke, 1989, citado en Hernández, et al. 2005 p. 117).

De acuerdo con lo anterior, el proceso de la metodología inicia teniendo en cuenta el desarrollo y análisis de gestión por competencias de la autora Alles M. (2006). Consecutivamente el curso de la investigación gira entorno a los datos o información

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

obtenida a través de las herramientas que se describirán durante el desarrollo de la metodología con el fin de diseñar un modelo de gestión por competencias para la fundación Fusempaz.

La metodología aplicada se orientó de acuerdo a lo que afirma Alles. M (2006), cuyo método permite alinear a las personas con la estrategia organizacional dado que las competencias representan las características necesarias para alcanzarla. Además, incorpora dos elementos relevantes: tomar en cuenta la estrategia organizacional e incorporar los valores. Pensándose siempre en los jefes y/o gerentes de la organización de áreas distintas de los Recursos Humanos.

Por tanto, esta metodología, conduce a integrar a los miembros o colaboradores de la fundación con el fin de aprender cómo relacionarse o interactuar, permitiendo desarrollar una identidad colectiva y un conocimiento de cómo trabajar juntos efectivamente, y ayudar a la organización a adaptarse al entorno externo, desarrollando y aplicando de forma correcta las competencias y funciones conforme al cargo ejercido, teniendo en cuenta, la relación que la autora hace entre la estrategia organizacional y los valores de la organización.

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Ahora bien, para definir un modelo de competencias, se parte en todos los casos de la información estratégica de la organización: su misión, visión, valores, objetivo de la fundación y todo el material disponible con relación a la estrategia. Este punto de inicio puede darse a partir de la información disponible o bien redefiniendo todos estos aspectos, para asegurarse que se trabajará en función de información actualizada y no sobre información o datos antiguos relacionados con la estrategia de la fundación. El paso siguiente involucró a los directivos de la organización en la definición del modelo de competencias (Alles M., 2006). Con la participación de los directivos de la fundación en el proceso de desarrollo del proyecto, se logra un acercamiento y participación en la investigación por parte de ellos, con el fin de analizar y dar aportes sobre los estatutos de Fusempaz, bien sea para aprobar los actuales o reestructurarlos de acuerdo con los criterios establecidos en la investigación para la creación de las competencias laborales de la fundación.

Teniendo en cuenta lo anterior, permitió inferir que el modelo propuesto para el desarrollo de esta investigación, se hizo fundamental el tener al personal identificado con la filosofía de la fundación y con sus estrategias que se deben implementar o en este caso actualizar o reestructurar en su ámbito de incumbencia según las competencias de los puestos de trabajo. Al realizar la identificación de las actitudes y comportamientos

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

asumidos por los colaboradores o empleados de Fusempaz frente a las estrategias de la organización, la misión y la visión, permitió visualizar la coherencia en la actuación de los colaboradores en pro de las estrategias de la organización, lo que facilitó el logro de objetivos causando efectos o cambios en los sistemas de procesos o actividades que se ejecutan en la organización. En este mismo sentido, el hacer partícipe a los directivos de la organización, permitió de forma sistemática comprender y desarrollar el modelo de competencias de cada cargo dentro de la fundación.

De acuerdo con el modelo propuesto por la autora, las competencias definidas en función de la estrategia de la organización se clasificaran en:

- ✓ *Competencias cardinales*: aquellas que deberían poseer todos los integrantes de la organización, Alles. M (2006).

- ✓ *Competencias específicas*: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones, Alles. M (2006).

En este mismo orden de ideas, según Alles. M (2006), los pasos necesarios para implantar un sistema de gestión por competencias son:

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

- Definición o revisión de la visión y misión de la organización.

- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía, tanto cardinal como específica.

- 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.

- Diseño de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por competencias: Selección, Desempeño y Desarrollo son los tres pilares importantes de la metodología.

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Teniendo en cuenta lo anterior, la investigación se gesta en un diagnóstico previo, el cual permitió identificar las necesidades de la fundación, a través de la estrategia de observación directa, la cual consistió en observar los procesos y funciones que realizan los colaboradores de la fundación en todas sus actividades cotidianas. Esta estrategia es definida como una conducta deliberada del observador, cuyos objetivos van en la línea de recoger datos con base a los cuales poder formular o verificar hipótesis (Fernández Ballesteros, 1980).

De acuerdo con la definición anterior, permitió concluir que este método es efectivo para recabar información sobre lo que realmente hace el colaborador dentro de una organización, además facilita mucha información de tipo cualitativo en profundidad, por tal razón en el proceso de recolección de datos, esta estrategia se aplica con el fin de verificar y obtener una idea de las labores y funciones que realizan cada uno de los miembros y/o colaboradores de Fusempaz, permitiendo estar en contacto personal con el hecho o fenómeno de la investigación.

En este mismo sentido del desarrollo de la metodología, se toma como referente a Alles M. (2006) para realizar un breve análisis de los cargos, en el cual, según la autora, el análisis de puestos debe partir de la información recolectada y se utiliza para darle

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

consistencia a lo revelado. Afirma que permite efectuar correcciones y confeccionar perfiles de búsquedas, es decir, que la selección de los candidatos debe hacerse, en todos los casos, con relación al perfil requerido por el puesto. Seguidamente, la descripción final se obtiene después de la realización del análisis de puestos que consiste en el contenido de un puesto (tareas a realizar), los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son realizadas y que tipo de persona deben contratarse para ese cargo o puesto laboral.

La información arrojada se registró en un formato de campo (anexo 01) el cual permitió plantear el diseño de perfiles de cargos por competencias, que a su vez se corroboraron con otro formato sugerido por la autora, este documento permitió recolectar información según el cargo de cada uno de los colaboradores de la fundación (anexo 02), con el fin de verificar si las funciones actuales de cada uno de los integrantes de la organización coinciden o no con sus respectivos cargos.

Se realizaron Entrevistas de forma individual tipo semiestructurada, que según Morga R. (2012), define este tipo de entrevista como un guion de preguntas básicas donde el entrevistador tiene la libertad de cuestionar al entrevistado sobre aquellos temas que le interesen, o bien omitir algunos temas de acuerdo a su criterio. Dichas entrevistas consistieron en la realización de preguntas al ocupante del cargo, para conocer las tareas

regulares, los requisitos, el alcance de las responsabilidades y las condiciones de trabajo en el cargo que desempeñan. La aplicación de la entrevista semiestructurada (Anexo 03), también se dirigió a las directivas, tratando de obtener información e identificar las funciones que vienen desempeñando y si estas a su vez se encuentran relacionadas con el cargo y las competencias con que cuenta cada uno de los colaboradores de la fundación. No obstante, siguiendo esta ruta de recolección de datos o información, se aplicó el método DOFA, el cual Fred R. (2000), lo define como una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de la información obtenida con el fin de proponer acciones y estrategias para el beneficio de la empresa. El procedimiento y elaboración de esta matriz para Fusempaz, se adaptó a los requerimientos particulares de la fundación. Esto se realizó con el fin de profundizar más en las estrategias de la fundación, sus valores, su misión, su visión, entre otros. Así, de este modo y con esta información obtenida, poder diseñar las competencias para los perfiles de los cargos existentes en la Fundación Niños y Niñas Sembradores de Paz "Fusempaz".

A partir de los resultados obtenidos por la aplicación del método DOFA (Anexo 04), se consolida la información referente a la misión, visión y valores de Fusempaz, teniendo presente la definición existente de estos campos en la organización. Esto se realiza en una sesión de trabajo con el grupo de directivos de la fundación consistente en una reunión

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

donde participan personas que conocen de forma profunda el trabajo, la organización y su estrategia, con el objetivo de analizar cada una de estas estrategias mencionadas anteriormente (misión, visión, valores de Fusempaz), sin dejar de lado los cargos de la organización, los servicios que presta a la comunidad, sus proyectos, desafíos o metas y situaciones críticas para establecer las competencias requeridas que debe poseer la persona a ocupar cada cargo dentro de la fundación.

Para la confección de los diccionarios de competencias y comportamientos, de acuerdo a lo definido por Alles M. (2006), como un documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia de la empresa, se toman los resultados de las entrevistas semiestructuradas y las reuniones con las directivas, consolidando la información, teniendo en cuenta las similitudes encontradas con los instrumentos aplicados y evaluando toda la información recolectada para este proceso de confección, con el fin de elaborar el diccionario de competencias y comportamientos para Fusempaz de acuerdo al modelo creado por la autora Martha Alles, en su libro Gestión por competencias donde se retoman las competencias cardinales y especificas obtenidas en el ítem "Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía, tanto cardinales como específicas", a las cuales se les establece cuatro niveles de comportamiento: A (nivel máximo esperado) y D (competencia ausente o no desarrollada).

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

En este mismo orden de ideas, la autora asigna el nivel C, como lo mínimo necesario esperado para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia, y para el nivel B, lo bueno, por encima del estándar.

Por último se trabajó en el desarrollo de un organigrama para la fundación. Según Montalván G. (1999), el organigrama es un instrumento que permite distribuir los puestos que comprenden la organización en función de la jerarquía y de las tareas de competencia de cada cargo. El desarrollo de este ítem en la investigación, permitió comprender aspectos fundamentales de la fundación como la visión, la ubicación del personal, la distribución de las áreas de Fusempaz, la forma como se relacionan los puestos y la forma como se distribuye la autoridad en la fundación.

La| relevancia de este ítem, permitió que la fundación estableciera una organización dentro de su estructura organizacional, dividiendo las funciones, los niveles de jerarquía, las líneas de autoridad, las responsabilidades, la comunicación y las relaciones existentes entre los diversos puestos de la fundación.

5.1 Definición o revisión de la visión y misión de la organización

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

De acuerdo con Alles M. (2006), para definir un modelo de gestión por competencias se hace la revisión de la visión y Misión de la organización, con el fin de conocer o darse una idea de la estructura organizacional de la empresa, además de sus valores y objetivos. Por tanto, para la investigación, se parte de un análisis que se realiza a la visión, misión, valores y objetivos actuales de la fundación Fusempaz.

Para la recolección de información se aplicó una entrevista semiestructurada (Anexo 03), con el fin de lograr tener una visión más amplia de los procesos que se llevan a cabo en la fundación. A partir de este primer momento, se inicia la adquisición de datos sobre el funcionamiento de la fundación, la población en la cual impacta, su misión, su visión, objetivo, sus valores y las actividades que se realizan para el sostenimiento económico.

En este mismo sentido se aplica la matriz DOFA (Anexo 04), la cual permitió establecer un diagnóstico más proximal a la realidad de la fundación. Se logra observar a través de la DOFA, cuales son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de Fusempaz, elementos que permiten ver de manera clara una visión global de la situación actual de la fundación. Dentro de los resultados de esta matriz, se logró apreciar que existe una correlación entre la misión, visión y estrategia de la organización con las actividades o servicios que desarrolla la fundación.

Ahora bien, con los resultados obtenidos de los instrumentos anteriores, se socializan con los directivos la nueva propuesta de mejora a la misión y visión de la fundación, teniendo en cuenta los criterios y servicios de Fusempaz. La reestructuración de la misión y visión de la organización, estuvo encausada en el tipo de servicios y población a la cual atiende la fundación en la comuna 18, puesto que la definición de los términos anteriores, excluían servicios y tipos de población como por ejemplo jóvenes, madres de cabezas de hogar, servicios en refuerzos de educación, entre otros, los cuales no se tenían en cuenta en la definición de la misión y la visión de la fundación.

A continuación el siguiente cuadro comparativo muestra la nueva propuesta aprobada por la máxima dirección de la fundación:

MISIÓN (original)	MISIÓN (Propuesta)	COMENTARIOS (Directiva)	PROPUESTA APROBADA
La Fundación Sembradores de Paz, es una	Ser una organización Sin ánimo de lucro que busca desarrollar	-Examinar cuando en la misión se da movilidad social.	La Fundación Sembradores de Paz es una organización

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

organización sin ánimo de lucro, que desarrolla programas a nivel social y cultural, mediante la educación popular, dirigido a: niños, niñas, mujeres y padres-madres de familia, de la comuna 18, Municipio de la ciudad de Santiago Cali, contribuyendo a la organización y movilización social.	el mejoramiento de movilidad social y la calidad de vida de niños, niñas, adolescente, mujeres y familias, orientada a promover el desarrollo integral de las personas en estado de vulnerabilidad económica y social para transformar sus vidas y entorno, a partir del apoyo continuo, la orientación y la formación en los	-Saber también si dentro de la misión se podría mencionar las danzas.	sin ánimo de lucro, que busca desarrollar el mejoramiento de movilización social y la calidad de vida de niños, niñas, adolescente, mujeres y familias, orientada a promover el desarrollo integral de las personas en estado de vulnerabilidad económica y social para transformar sus vidas y entorno, a partir del apoyo continuo, la

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	diversos programas dirigidos a los habitantes de los barrios Altos de la cruz, Los Chorros y Lourdes.		orientación y la formación en los diversos programas como talleres culturales y artísticos, semilleros de niños y niñas, y escuela artística entre otros, dirigidos a los habitantes de los barrios Altos de la cruz, Los Chorros y Lourdes aportando al cambio de las estructuras de violencia y desintegración de la sociedad.

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

VISION (original)	VISION (propuesta)	COMENTARIO (Directiva)	PROPUESTA APROBADA
Al 2017 somos una institución que contribuye a la transformación de niños, niñas, mujeres y familias, consientes que a través de su formación para la organización y movilización son autónomas de su propio desarrollo y	A 2018 busca ser una Fundación consolidada y reconocida por promover el desarrollo integral de las personas contribuyendo al mejoramiento y calidad de vida de niños, niñas, adolescente, mujeres y familias por medio	-Examinar el termino de *busca ser* por alguno que mencione *que ya es.*	A 2018 busca ser una Fundación consolidada y reconocida por promover el desarrollo integral de las personas contribuyendo al mejoramiento y calidad de vida de niños, niñas, adolescente, mujeres y familias por medio

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

a partir de ahí aportar al cambio de las estructuras de violencia y desintegración de la sociedad.	de la formación para la organización y movilización de la población para su propio desarrollo.		de la formación para la organización y movilización de la población para su propio desarrollo.

En este mismo sentido se realiza el análisis de los valores (pluralismo y servicio) y objetivo (Promover el desarrollo integral de las personas en estado de vulnerabilidad económica y social para transformar sus vidas y entorno, teniendo en cuenta los derechos colectivos, la justicia, la paz y la dignidad de la vida en la comuna 18 de nuestra ciudad) de la organización partiendo de los que actualmente presiden en la fundación, teniendo presente la población que impacta al igual que los servicios que brinda la fundación a la comunidad. A continuación se muestra el análisis de estos campos:

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

VALORES (original)	VALORES (Propuesta)	COMENTARIOS (Directiva)	PROPUESTA APROBADA
El Pluralismo: Que se expresa en la necesaria y pacífica coexistencia de las más diversas formas de ser y de pensar, en la profesión de diferentes ideologías y cultos y como valor que garantice la convivencia entre sectores diferentes	**Compromiso:** Preocupación por las personas, sus necesidades y apoyar la misión de la Fundación **Integridad:** Fomentar y enfatizar la responsabilidad personal **Respeto:** Aceptar y apreciar las cualidades del	Inculcar a la sociedad el amor, la confianza, la bondad, el compañerismo y muchos otros que les ayudaría a los que son participes de la fundación a aprender a vivir en comunidad y en paz.	**Compromiso:** Preocupación por las personas, sus necesidades y apoyar la misión de la Fundación **Integridad:** Fomentar y enfatizar la responsabilidad personal **Respeto:** Aceptar y apreciar las cualidades del

de la sociedad incluso más allá de su diversidad y heterogeneidad. **Servicio:** Implica ayudar a su prójimo con una actitud permanente de colaboración trasladándola a todo los ámbitos de su vida: en el trabajo y con su familia	prójimo, además de reconocer el valor de los derechos de uno mismo y de los demás. **Autonomía:** Saber enfrentar o desenvolverse ante situaciones por sí mismo y vivir en medio de la sociedad con eficacia y productividad sin dejarse someter o manipular. **El Pluralismo:** Que		prójimo, además de reconocer el valor de los derechos de uno mismo y de los demás. **Autonomía:** Saber enfrentar o desenvolverse ante situaciones por sí mismo y vivir en medio de la sociedad con eficacia y productividad sin dejarse someter o manipular. **El Pluralismo:** Que

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	se expresa en la necesaria y pacífica coexistencia de las más diversas formas de ser y de pensar, en la profesión de diferentes ideologías y cultos y como valor que garantice la convivencia entre sectores diferentes de la sociedad incluso más allá de su diversidad y heterogeneidad. **Servicio:** Implica ayudar a su prójimo		se expresa en la necesaria y pacífica coexistencia de las más diversas formas de ser y de pensar, en la profesión de diferentes ideologías y cultos y como valor que garantice la convivencia entre sectores diferentes de la sociedad incluso más allá de su diversidad y heterogeneidad. **Servicio:** Implica ayudar a su prójimo

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	con una actitud permanente de colaboración trasladándola a todo los ámbitos de su vida: en el trabajo y con su familia		con una actitud permanente de colaboración trasladándola a todo los ámbitos de su vida: en el trabajo y con su familia. **Honestidad:** cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, y de acuerdo con los valores de verdad y justicia.

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

5.2 Definición de Competencias, tanto Cardinales como Específicas, con la Participación de la máxima Dirección de la Organización

El término competencia hace referencia a características de personalidad, devenida comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, es decir, que las características propias de un individuo se relacionan directamente a un estándar de efectividad y/o un desempeño superior en un trabajo o situación, haciendo referencia a comportamientos observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación. Además son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para el desempeño en una empresa (Alles M, 2006).

Otra definición de competencia es la que plantea Spencer y Spencer (1993), quien dice que una competencia "es una característica subyacente del individuo que esta casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o o una performance superior en un trabajo o situación".

"características subyacentes", según Spencer y Spencer (1993), significa que es una parte profunda de la personalidad, y puede predecir el comportamiento en una amplia

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

variedad de situaciones y desafíos laborales. Ahora bien, para este autor, "causalmente relacionada" significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. "estándar de efectividad" significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o pobremente, medido por un criterio general o estándar.

En este mismo orden de ideas Levy Leboyer (1998), afirma que las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada, además, clasifica las competencias en competencias individuales y competencias clave de la empresa, las cuales están estrechamente relacionadas entre sí.

Ahora bien, es claro que el tipo de definiciones presentadas por los autores anteriores para el término "competencia", tienen en común que todas las personas poseen un conjunto de atributos (competencias) y de conocimientos; que estas competencias pueden ser adquiridas o innatas, y definen el perfil de cada persona con respecto a las actividades que puede realizar.

Este proyecto de investigación retoma la postura de Martha Alles en su obra "Dirección Estratégica de Recursos Humanos", la cual se apoya en la definición de esos autores y hace una crítica constructiva donde aclara que no es objeto de la gestión por

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

competencias estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de los distintos individuos que laboran en una organización. La autora simplemente reluce aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la organización, estableciendo una relación entre misión, visión y el plan estratégico con el fin de conformar las competencias de los individuos.

Para el desarrollo de este proceso, se tiene presente la máxima autoridad de la fundación y a sus miembros y/o colaboradores. Inicialmente se aplica un formato de campo, denominado "descripción de cargo" (anexo 01) a los miembros y/o colaboradores de Fusempaz de acuerdo con su cargo, que consistió en la descripción del cargo, competencias, responsabilidades, entre otros, con el fin de conocer de forma individual las características del puesto. Seguidamente se aplica a la directiva un cuestionario denominado "análisis del puesto para un empleado" (anexo 02), el cual consiste en determinar y reportar información pertinente en relación con la naturaleza de un puesto en particular, en el cual se determina las tareas que abarca, el puesto, las habilidades, conocimientos, responsabilidades etc., necesarios para el buen desempeño y que diferencia de este puesto a otros. Estos datos se utilizaron para preparar una descripción del puesto teniendo en cuenta la estructura de cargos de la fundación, la cual se presenta a continuación:

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

ÁREA	CARGO
Administrativa	• Gerente General
Contabilidad y Finanzas	• Coordinadora General • Tesorera
Desarrollo	• Coordinador de Animadores • Animadores

Según Alles M. (2006), las competencias cardinales, generales o genéricas son aquellas que todos los integrantes del personal de una empresa deberán tener. Estas a su vez podrán transformarse en específicas, cuando sean desglosadas en grados y conforme al perfil del puesto o de la familia de puestos, según sea el diseño adoptado. Ahora bien, las competencias específicas definidas por la autora, las estipula como aquellas que tienen directa relación con un puesto o familia de puestos.

Martha Alles, al exponer su definición sobre las competencias cardinales, hace referencia al conjunto de habilidades, actitudes, conocimientos y valores que una persona debe desarrollar para desempeñarse de manera apropiada en cualquier parte de la estructura

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

de la fundación, sin importar el nivel del cargo, la complejidad de la tarea o el grado de responsabilidad requerida, entendiéndose como la pertinencia y exigencia de su desarrollo en todos las áreas de la organización, por ejemplo, las habilidades para la planeación, planificación, etc. En este mismo sentido, la comprensión de la definición de competencias específicas que plantea la autora, se relacionan en la fundación con los aspectos técnicos encausados directamente hacia la ocupación o cargo, es decir, hace referencia la relación función cargo donde cada colaborador de la fundación tiene establecida una tarea según su puesto dentro de la fundación.

Retomando las definiciones de competencias cardinales y específicas expuestas por la autora y teniendo presente la estructura de cargos de la fundación, las competencias concebidas para la organización se listan en las siguientes tablas:

Competencias Cardinales "FUSEMPAZ"	
Competencia	**Definición**
Compromiso	Sentir como propio los objetivos de la fundación. Apoyar e

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la fundación. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas, cumplir con sus compromisos, tanto los personales como profesionales.
Integridad	Es la capacidad de actuar en consonancia de lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas sentimientos abierta y directamente, estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.
Autonomía	Es la rápida ejecutividad ante pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a las autoridades más altas de la fundación; así evita el agravamiento de problemas menores. También implica la posibilidad de

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado dentro de la fundación y en sus trabajos de campo o con personas externas que se acerquen a la fundación.
Servicio	Implica el deseo de ayudar o servir a la comunidad, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas de la población, tanto de la comunidad a la que van dirigidos los esfuerzos de la fundación como los colaboradores de la misma y todas aquellas personas que cooperen en la relación fundación-comunidad.
Honestidad	Capacidad para establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la franqueza y la confianza en cada faceta de la conducta.

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Competencias Específicas "FUSEMPAZ"			
Área	**Cargo**	**Competencia**	**Definición**
Administrativa	Gerente general	Liderazgo	Capacidad para implementar estrategias que propicien un buen desarrollo de las actividades y dar respuestas inmediatas a sus colaboradores ante dificultades que se estén presentando, capacidad de iniciativa. Capacidad para trabajar en equipo y siempre con un paso adelante de los posibles puntos de oportunidades para lograr un objetivo en común para la comunidad. Fomentar la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal.
		Sentido de pertenencia	Capacidad para conocer los valores y elementos culturales de la

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

			fundación, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. La disposición que tiene el trabajador para defender los intereses de la organización en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.
		Precisión	Es la capacidad para realizar las tareas asignadas con alto grado de fidelidad. Implicando una insistencia por la exactitud en cada tarea que involucre la labor a realizar.
		Comunicación	Capacidad para transmitir ideas, información y opiniones de forma

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

			clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo a las propuestas.
Contabilidad y Finanzas	Coordinadora general	Adaptabilidad al Cambio	Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos de la fundación cuando surjan dificultades. Es versátil para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada
		Trabajo en Equipo	Capacidad para participar, animar, aceptar y mostrar acuerdo con las ideas de los demás para obtención de un objetivo en común, subordinando los intereses personales.
		Don de Mando	Capacidad del individuo para

			organizar al equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindarles las pautas y lineamientos sobre cómo deben realizar su trabajo, bajo qué parámetros, y que dichas pautas sean comprendidas y acatadas por el personal.
		Sentido de Pertenencia	Capacidad para conocer los valores y elementos culturales de la fundación, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. La disposición que tiene el trabajador para defender los intereses de la organización en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a

			la consecución de los mismos.
	Tesorera	Servicio	Capacidad para ayudar o servir a la comunidad, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas de la comunidad en general.
		Sentido de Pertenencia	Capacidad para conocer los valores y elementos culturales de la fundación, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. La disposición que tiene el trabajador para defender los intereses de la organización en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

			la consecución de los mismos.
		Capacidad de Organización y Planificación	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus tareas/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para desempeñar cualquier actividad estipulada.
		Autocontrol	Capacidad para controlar las emociones personales y evitar manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés. Sigue laborando positivamente a pesar de pasar un episodio estresante manejando y planificando actividades para controlar el estrés.
Desarrollo	Coordinador de	Liderazgo	Capacidad de dirigir a un equipo de trabajo. Guiando procesos de otros

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	Animadores		cargos estipulados en la fundación. Creando un clima de energía y compromiso, para la obtención de metas u objetivos a fines con la visión de la fundación.
		Iniciativa	Desenvolvimiento eficaz ante las adversidades presentadas en el contexto laboral, o problemas que surgen en el día a día durante alguna actividad. Teniendo la capacidad de solucionar dificultades evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado. Tener capacidad de decidir, utilizando la iniciativa y rapidez.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

		Sentido de Pertenencia	Capacidad para conocer los valores y elementos culturales de la fundación, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. La disposición que tiene el trabajador para defender los intereses de la organización en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.
		Dinamismo	Capacidad para trabajar en situaciones cambiantes o alternativas, en cortos espacios de tiempo y jornadas prolongadas de trabajo, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	Animadores	Calidad de Trabajo	Capacidad de manejar temas del cargo que desempeña en la fundación. Demuestra capacidad para trabajar con las personas de su mismo nivel. Compartir con los demás el conocimiento profesional y su experiencia. Demuestra constantemente interés en aprender
		Colaboración	Capacidad de trabajar en colaboración con diferentes áreas de trabajo de la fundación o personas externas con las que deba interactuar. Teniendo expectativas positivas de los demás y comprensión interpersonal
		Sentido de pertenencia	Capacidad para conocer los valores y elementos culturales de la fundación, asumirlos, defenderlos y

			promulgarlos como si fueran propios. La disposición que tiene el trabajador para defender los intereses de la organización en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.
		Perseverancia	Capacidad de predisposición a mantenerse firme y constante en la obtención de resultados y emprendimiento para ejecutar las acciones que logren un objetivo en común.

5.3 Confección de los Documentos Necesarios: Diccionarios de Competencias y Comportamientos.

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

De acuerdo con Alles M. (2006), el diccionario de competencias es un documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia. Este documento de competencias, se diseña a la medida de la estrategia de cada organización y está formado por:

- ✓ Competencias cardinales
- ✓ Competencias específicas

En la confección de este documento la autora expone que cada competencia se divide en grados o niveles, y tanto la definición de la competencia como la de cada nivel se hacen mediante una frase explicativa. Además, afirma que el uso del diccionario de competencias se enfoca especialmente para la asignación de competencias a puestos o cargos (Alles M., 2006).

En cuanto al diccionario de comportamientos, es definido por la autora, como un documento interno en el cual se consignan ejemplos de los comportamientos observables asociados o relacionados con las competencias del modelo organizacional de la empresa. Además, asegura que el diccionario de comportamientos organizacional se diseña en

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

función del diccionario de competencias que, en todos los casos, se confecciona a medida de cada organización. Por tanto, un diccionario de comportamientos quedará conformado con la siguiente estructura:

- Cinco ejemplos de comportamientos observables para el grado o nivel A.
- Cinco ejemplos de comportamientos observables para el grado o nivel B.
- Cinco ejemplos de comportamientos observables para el grado o nivel C.
- Cinco ejemplos de comportamientos observables que permitan identificar cuándo la competencia se encuentra ausente o "no desarrollada" D.

Alles M. (2006), afirma que la estructura del diccionario de comportamientos será de suma utilidad para los procesos de Selección, Evaluación del desempeño, Formación y Desarrollo, Planes de carrera, Planes de sucesión, Promociones internas, entre los más relevantes.

En este mismo sentido Alles M. (2006), menciona que las competencias tienen un rango de grados representados por cuatro niveles, en los que la letra A corresponde al nivel de mayor contenido y la D al menor contenido. En este nivel, el criterio presentado no es uniforme; en algunos casos D representa la competencia no desarrollada y en otros significa la competencia desarrollada en un nivel mínimo.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Ahora bien, para la confección del diccionario de competencias y de comportamientos de la fundación “FUSEMPAZ", se retoman las competencias cardinales y especificas obtenidas en el ítem “Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía, tanto cardinales como específicas” , a las cuales se les establece cada uno de sus niveles según la competencia.

Partiendo de los niveles de las competencias que propone Martha Alles, estos niveles parten de la génesis de las competencias, es decir, de los comportamientos observables asociados con niveles elevados de desempeño, donde una persona muy competente seria aquella que manifiesta dichas competencias en un nivel idóneo y de la cual se espera un alto desempeño en su labor. Por tanto, este grado o nivel es relevante para la actividad que realiza, debido a que permite establecer el rango de la persona si es competente o poco competente a medida que se expresa en un grado o nivel alto (implica que se desarrolla en su totalidad la competencia) o un grado o nivel bajo (Implica que la competencia está en un nivel mínimo o no se cumple) la competencia. No obstante, el modelo de Martha Alles, se ajusta al modelo del proyecto de investigación, ya que el nivel de expresión de una competencia no puede expresarse como un valor único si no como un abanico de opciones o niveles para el desarrollo de una competencia.

En esta investigación, se manejaran las competencias abiertas en cuatro grados, como lo plantea Alles M. (2006):

A: Alto

B: Bueno, por encima del estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia.

D: Insatisfactorio

En el grado D, la autora tiene dos versiones que, identificada en cada caso, pueden significar "insatisfactorio" o "grado mínimo" de la competencia. Esto indica que en este rango, el grado D no indica ausencia de competencia, sino su desarrollo en el nivel mínimo, es decir, se presenta o se da la competencia pero no se está desarrollando en su totalidad.

De acuerdo con lo anterior, se decidió que fueran cuatro grados o niveles (niveles A, B, C y D) dependiendo de la intensidad de la conducta, puesto que esto permite que a la hora de evaluar la competencia sea posible ubicar la persona según los niveles de forma bien diferenciados, tratando de evitar que al ubicarla quede en un punto intermedio.

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

En este mismo orden de ideas lo que se pretendió mostrar a través de la elaboración de estos diccionarios para la fundación, es armonizar entre los objetivos organizacionales y el desarrollo individual de las personas en pro de las estrategias de Fusempaz. Además, que es necesaria la definición de aquellos comportamientos por los cuales se evidencia que la competencia no está desarrollada.

Teniendo en cuenta las competencias obtenidas por medio de la información recolectada a través de las herramientas aplicadas y la definición que enmarca la autora sobre diccionario de competencias y de comportamiento y con la aprobación de los directivos de la fundación, los diccionarios de la Fundación se muestran a continuación:

Diccionario de Competencias
Competencias Cardinales
Compromiso
Sentir como propio los objetivos de la fundación. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la fundación. Controlar la

puesta en marcha de las acciones acordadas, cumplir con sus compromisos, tanto los personales como profesionales.	
A	Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de sus actividades para la fundación y la comunidad, el cual se caracteriza por cumplir con los esquemas de calidad y los objetivos propuestos de cada proyecto o actividad.
B	Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos, tiene sólida reputación profesional y genera confianza de los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.
C	Su desempeño alcanza los estándares de calidad requeridos. En ciertas ocasiones podría demorar en entregar su trabajo dentro del plazo que se le ha indicado, aunque ello no es algo usual.
D	Es consciente de la importancia de su trabajo, pero ante tareas que podrían resultar complicadas, su desempeño puede no alcanzar los esquemas de calidad requeridos.
Integridad	
Es la capacidad de actuar en consonancia de lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas sentimientos abierta y directamente, estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.	

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

A	Trabaja según sus valores, aunque ello le implique coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de proyectos propuestos. Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandonar un proyecto o servicio que aun siendo productivo el considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad
B	Admite que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas como son aunque pueda molestar a las directivas. No está dispuesto a cumplir órdenes que impliquen acciones que el considere que no son éticas.
C	Desafía a otros a actuar con valores y creencias. Esta orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con la comunidad. Da a todos un trato equitativo.
D	Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede comentárselos a otros. Expresa lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.
Autonomía	
Es la rápida ejecutividad ante pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a las autoridades más altas de la fundación; así evita el agravamiento de problemas menores. También implica la posibilidad de proponer	

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

mejoras aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado dentro de la fundación y en sus trabajos de campo o con personas externas que se acerquen a la fundación.	
A	Trabaja según sus valores, aunque ello le implique coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de proyectos propuestos. Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandonar un proyecto o servicio que aun siendo productivo el considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad.
B	Admite que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas como son aunque pueda molestar a las directivas. No está dispuesto a cumplir órdenes que impliquen acciones que el considere que no son éticas.
C	Desafía a otros a actuar con valores y creencias. Esta orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con la comunidad. Da a todos un trato equitativo.
D	Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede comentárselos a otros. Expresa lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.
Servicio	
Implica el deseo de ayudar o servir a la comunidad, de comprender y satisfacer sus	

necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas de la población, tanto de la comunidad a la que van dirigidos los esfuerzos de la fundación como los colaboradores de la misma y todas aquellas personas que cooperen en la relación fundación-comunidad.	
A	Apoya e instrumenta las directivas que recibe en pos de beneficios de la organización y de los objetivos comunes. Los integrantes de la fundación en la que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta voluntad de servicio
B	Identifica las necesidades de la organización y población; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender estas necesidades con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
C	Actúa a partir de las necesidades de la organización y población ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez a estas necesidades pero con poca cortesía
D	Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Honestidad	
Capacidad para establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la franqueza y la confianza en cada faceta de la conducta.	
A	Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asume la responsabilidad de sus propios errores. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso. Demuestra estar comprometido con la franqueza y la confianza en cada faceta de su conducta.
B	Con sus actitudes demuestra franqueza y establece relaciones basadas en el respeto y la confianza. Existe una correlación entre su discurso y su accionar.
C	Entre quienes interactúan con él, tiene imagen de confianza ya que no se contradice en su accionar.
D	No existe directa correlación entre sus palabras y las actitudes que adopta. La comunidad donde actúa no lo considera confiable.

Diccionario de Competencias

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Competencias Especificas	
Área	**Administrativa**
Cargo	**Gerente General**
Liderazgo	
Capacidad para implementar estrategias que propicien un buen desarrollo de las actividades y dar respuestas inmediatas a sus colaboradores ante dificultades que se estén presentando, capacidad de iniciativa. Capacidad para trabajar en equipo y siempre con un paso adelante de los posibles puntos de oportunidades para lograr un objetivo en común para la comunidad. Fomentar la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal.	
A	Orienta a la acción de su grupo para lograr una meta determinada. Hace retroalimentación a su equipo de trabajo. Se anticipa a las cosas que pueden ocasionar estancamiento en las labores cotidianas, capacidad de proveer dificultades ante la ejecución de una actividad. Tiene energía y trasmite a otros en pos de un objetivo.
B	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando retroalimentación a su grupo de trabajo.
C	Puede fijar objetivos que son aceptados por el grupo y realizar un seguimiento

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	de lo encomendado.
D	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede ponerlos en marcha y hacer un seguimiento.
Sentido de Pertenencia	
Capacidad para conocer los valores y elementos culturales de la fundación, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. La disposición que tiene el trabajador para defender los intereses de la organización en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.	
A	El trabajador conoce los elementos que conforman la cultura de la empresa: lenguaje, símbolos, valores; y los promulga como propios. El trabajador defiende los intereses de la empresa, estando dentro y fuera de ella, durante y fuera de la jornada laboral. Da prioridad a las metas finales de la empresa y participa con esfuerzo e iniciativa para alcanzarlas.
B	Conoce el lenguaje, símbolos y valores de la empresa. Usualmente los promulga y defiende, mas no demuestra una fuerte iniciativa por ello. Tiene noción de la meta final a la que desea llegar la empresa, y en ciertas ocasiones muestra una participación activa para llegar a ella.

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

C	Conoce cosas mínimas de la organización, aunque esto no le impide tener moción de la meta final a la que desea llegar la fundación.
D	Demuestra un escaso conocimiento del lenguaje que se maneja al interior de la empresa, como también tiene escaso conocimiento sobre sus costumbres y valores. Podría considerar pertinente anteponer sus intereses personales a los intereses de la organización.
Precisión	
Es la capacidad para realizar las tareas asignadas con alto grado de fidelidad. Implicando una insistencia por la exactitud en cada tarea que involucre la labor a realizar.	
A	Sus tareas están orientadas a buscar cada vez mayor exactitud. Busca asegurar la veracidad de la información resultante de su trabajo. Se orienta por plasmar su obra de manera que refleje la realidad con un alto nivel de precisión.
B	Está orientado a realizar tareas con precisión, una vez que considere que lo ha logrado no insistirá en superar los niveles establecidos.
C	Está orientada a realizar tareas, aunque en ocasiones no las realice en tiempos estipulados y no superando los niveles establecidos
D	Es simplista y poco preciso en los resultados de tareas que requieren niveles altos de destreza.

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Comunicación	
Capacidad para transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo a las propuestas.	
A	Se comunica con claridad y precisión. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas. Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de otra gente.
B	Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto/a y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.
C	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los/as demás y hace preguntas constructivas.
D	Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente. No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de otras personas.
Área	**Contabilidad y Finanzas**
Cargo	**Coordinadora General**
Adaptabilidad al cambio	
Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos de la fundación cuando surjan dificultades. Es versátil para adaptarse a distintos contextos,	

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada	
A	Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las situaciones lo ameriten
B	Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo, revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios
C	Puede poner en marcha cambios en situaciones difíciles cuando los mismos le son sugeridos
D	Tiene escasa capacidad para realizar cambios y revisar críticamente su accionar
Trabajo en equipo	
Capacidad para participar, animar, aceptar y mostrar acuerdo con las ideas de los demás para obtención de un objetivo en común, subordinando los intereses personales.	
A	Ofrece nuevas ideas y proporcionar soluciones a las dificultades del equipo para conseguir una meta en común.
B	Promueve el trabajo en equipo con diferentes áreas de la fundación. Comprende la dinámica del funcionamiento del grupo e interviene en la

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	solución de situaciones de conflicto, centrándose en logro de fines compartidos.
C	Se comprometa en la búsqueda de objetivos compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal
D	Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo. Tiene dificultades para involucrase en la tarea grupal. Participa solo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión.
Don de Mando	
Capacidad del individuo para organizar al equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindarles las pautas y lineamientos sobre cómo deben realizar su trabajo, bajo qué parámetros, y que dichas pautas sean comprendidas y acatadas por el personal.	
A	Demuestra una amplia capacidad para organizar a su equipo de trabajo. Brinda de forma clara y convincente las pautas para que el personal a su cargo comprenda bajo qué parámetros se debe realizar el trabajo. Ello permite que sus colaboradores puedan acatar dichas pautas, logrando así el cumplimiento de las labores establecidas para cada cargo estipulado en la fundación.
B	Su capacidad de organización y planificación del trabajo es óptima. En ocasiones se podrían presentar dificultades en el acatamiento de las labores por

	parte de los colaboradores de la fundación.
C	Su capacidad de organización y planificación es poca ocasionando dificultades a la hora de establecer pautas o dirigir las labores a los colaboradores de la fundación
D	Demuestra dificultad para organizar a su personal. No brinda pautas precisas, lo cual impide que sus colaboradores acaten las indicaciones y entiendan cómo debe ser el trabajo a realizar.
Sentido de Pertenencia	
Capacidad para conocer los valores y elementos culturales de la fundación, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. La disposición que tiene el trabajador para defender los intereses de la fundación en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.	
A	El trabajador conoce los elementos que conforman la cultura de la empresa: lenguaje, símbolos, valores; y los promulga como propios. El trabajador defiende los intereses de la empresa, estando dentro y fuera de ella, durante y fuera de la jornada laboral. Da prioridad a las metas finales de la empresa y participa con esfuerzo e iniciativa para alcanzarlas.

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

B	Conoce el lenguaje, símbolos y valores de la empresa. Usualmente los promulga y defiende, mas no demuestra una fuerte iniciativa por ello. Tiene noción de la meta final a la que desea llegar la empresa, y en ciertas ocasiones muestra una participación activa para llegar a ella.
C	Conoce cosas mínimas de la organización, aunque esto no le impide tener moción de la meta final a la que desea llegar la fundación.
D	Demuestra un escaso conocimiento del lenguaje que se maneja al interior de la empresa, como también tiene escaso conocimiento sobre sus costumbres y valores. Podría considerar pertinente anteponer sus intereses personales a los intereses de la organización.
Área	**Contabilidad y Finanzas**
Cargo	**Tesorera**
Servicio	
Capacidad para ayudar o servir a la comunidad, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas de la comunidad en general.	
A	Mantiene una excelente relación con la comunidad, para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	función de los futuros
B	Promueve la búsqueda de información sobre las necesidades latentes de la comunidad, indaga proactivamente más allá de las necesidades que la comunidad requiera, para adecuar el servicio disponible a esas necesidades.
C	Mantiene una actitud de total disponibilidad con la comunidad, brindando más de lo que ellos esperan. Dedica tiempo a la comunidad cuando se acercan a solicitar cualquier tipo de información.
D	Ocasionalmente demuestra interés en las personas que requieren algún tipo de información sobre las actividades realizadas o por realizar en la fundación.
Sentido de Pertenencia	
Capacidad para conocer los valores y elementos culturales de la fundación, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. La disposición que tiene el trabajador para defender los intereses de la organización en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.	
A	El trabajador conoce los elementos que conforman la cultura de la empresa: lenguaje, símbolos, valores; y los promulga como propios. El trabajador defiende los intereses de la empresa, estando dentro y fuera de ella, durante y

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	fuera de la jornada laboral. Da prioridad a las metas finales de la empresa y participa con esfuerzo e iniciativa para alcanzarlas.
B	Conoce el lenguaje, símbolos y valores de la empresa. Usualmente los promulga y defiende, mas no demuestra una fuerte iniciativa por ello. Tiene noción de la meta final a la que desea llegar la empresa, y en ciertas ocasiones muestra una participación activa para llegar a ella.
C	Conoce cosas mínimas de la organización, aunque esto no le impide tener moción de la meta final a la que desea llegar la fundación.
D	Demuestra un escaso conocimiento del lenguaje que se maneja al interior de la empresa, como también tiene escaso conocimiento sobre sus costumbres y valores. Podría considerar pertinente anteponer sus intereses personales a los intereses de la organización.
Capacidad de Organización y Planificación	
Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus tareas/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para desempeñar cualquier actividad estipulada.	
A	Se anticipa ante punto críticos de situaciones o problemas, con un gran número de alternativas como puntos de control y coordinación. Verificando la calidad

	de sus procesos a la hora de entregar algún informe estipulado.
B	Es capaz de propiciar planes de control y coordinación ante las tareas propuestas.
C	Establece objetivos y plazos para la realización, define prioridades, controlando la calidad del trabajo, aunque en ocasiones pueda tener algunos inconvenientes.
D	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos
Autocontrol	
Capacidad para controlar las emociones personales y evitar manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés. Sigue laborando positivamente a pesar de pasar un episodio estresante manejando y planificando actividades para controlar el estrés.	
A	Maneja efectivamente sus emociones. No permitiendo que episodios estresantes afecten su continuidad en sus labores cotidianas. Además busca alternativas que le permitan controlar el estrés.
B	Actúa con calma, puede sentir emociones fuertes tales como la frustración y el enfado, pero tiene la capacidad de continuar hablando, y actuando con calma, ignora las acciones que le producen desagrado
C	Controla sus emociones, siente impulso de hacer algo inapropiado pero resiste la tentación. No cae en situaciones de actuar irreflexivamente

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

D	No se involucra, siente la presión de la situación y se mantiene al margen de la discusión.
Área	**Desarrollo**
Cargo	**Coordinador de Animadores**
Liderazgo	
Capacidad de dirigir a un equipo de trabajo. Guiando procesos de otros cargos estipulados en la fundación. Creando un clima de energía y compromiso, para la obtención de metas u objetivos a fines con la visión de la fundación.	
A	Es un líder con carisma especial, genera un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión encomendada en el grupo que lidera. Se considera que es un referente en materia de liderazgo.
B	Se posiciona como líder. Se asegura que los demás se identifiquen y participen en su misión, objetivos, clima, tono y políticas. Es un modelo de actuación para los demás; es para ellos un líder que trasmite credibilidad. Se asegura de que se consigan las metas del grupo.
C	Promueve la eficacia del grupo. Mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión, aunque no esté prevista la difusión de esa información. Se asegura de explicar las razones que lo han llevado a tomar una

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	decisión.
D	Da a las personas instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias, delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a temas menos operativos
Iniciativa	
Desenvolvimiento eficaz ante las adversidades presentadas en el contexto laboral, o problemas que surgen en el día a día durante alguna actividad. Teniendo la capacidad de solucionar dificultades evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado. Tener capacidad de decidir, utilizando la iniciativa y rapidez.	
A	Ejecuta con rapidez asegurando una buena metodología, de forma clara y simple. Además es flexible para visualizar los cambios como oportunidades. Propone mejoras sin esperar que se presente un problema concreto. Su iniciativa y rapidez transforman su accionar es una ventaja competitiva.
B	Realiza con rapidez asegurando una efectiva metodología de los cambios propuestos por la dirección. Habitualmente y por iniciativa propia propone mejoras dentro de área de responsabilidad. Resuelve las pequeñas dificultades cotidianas con efectividad.

C	Responde con rapidez pequeña dificultades del día a día, raramente propone mejoras en su área de labor. Pone en marcha adecuadamente los cambios que se proporcionan desde la dirección.
D	Pone en marcha con poca diligencia los cambios que se le proponen y consulta con su superior, sobre todo las dificultades pequeñas que surgen en el día a día.
Sentido de Pertenencia	
Capacidad para conocer los valores y elementos culturales de la fundación, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. La disposición que tiene el trabajador para defender los intereses de la organización en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.	
A	El trabajador conoce los elementos que conforman la cultura de la empresa: lenguaje, símbolos, valores; y los promulga como propios. El trabajador defiende los intereses de la empresa, estando dentro y fuera de ella, durante y fuera de la jornada laboral. Da prioridad a las metas finales de la empresa y participa con esfuerzo e iniciativa para alcanzarlas.
B	Conoce el lenguaje, símbolos y valores de la empresa. Usualmente los promulga y defiende, mas no demuestra una fuerte iniciativa por ello. Tiene noción de la

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	meta final a la que desea llegar la empresa, y en ciertas ocasiones muestra una participación activa para llegar a ella.
C	Conoce cosas mínimas de la organización, aunque esto no le impide tener moción de la meta final a la que desea llegar la fundación.
D	Demuestra un escaso conocimiento del lenguaje que se maneja al interior de la empresa, como también tiene escaso conocimiento sobre sus costumbres y valores. Podría considerar pertinente anteponer sus intereses personales a los intereses de la organización.
Dinamismo	
Capacidad para trabajar en situaciones cambiantes o alternativas, en cortos espacios de tiempo y jornadas prolongadas de trabajo, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.	
A	Alto nivel de dinamismo y energía para realizar sus tareas en situaciones cambiantes, trabajando jornadas prolongadas sin que afecte su nivel de actividad, demuestra buen dinamismo ante todo lo que emprende. Es reconocido como un motor que trasmite energía a las personas que tiene a su cargo
B	Demuestra dinamismo y energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Trasmite energía a su grupo y a su accionar.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

C	Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.
D	Tiene escaso predisposición para el trabajo duro en largas jornadas. Su rendimiento decrece en esas situaciones.
Área	**Desarrollo**
Cargo	**Animadores**
Calidad de trabajo	
Capacidad de manejar temas del cargo que desempeña en la fundación. Demuestra capacidad para trabajar con las personas de su mismo nivel. Compartir con los demás el conocimiento profesional y su experiencia. Demuestra constantemente interés en aprender.	
A	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido aun en los aspectos más complejos de su oficio. Comparte con los demás conocimientos y experiencia de trabajo. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender
B	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender
C	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

D	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque estos sean adecuados, no demuestra interés por aprender
Colaboración	
Capacidad de trabajar en colaboración con diferentes áreas de trabajo de la fundación o personas externas con las que deba interactuar. Teniendo expectativas positivas de los demás y comprensión interpersonal.	
A	Cumple con sus tareas para alcanzar un objetivo en común, sin desatender por ello los intereses de otras áreas, permanente interés por colaborar a su equipo de trabajo.
B	Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene sólida reputación laboral y genera confianza de los demás sin descuidar sus funciones específicas.
C	Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos de la fundación
D	Poca predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus funciones específicas
Sentido de Pertenencia	
Capacidad para conocer los valores y elementos culturales de la fundación, asumirlos,	

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. La disposición que tiene el trabajador para defender los intereses de la organización en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.	
A	El trabajador conoce los elementos que conforman la cultura de la empresa: lenguaje, símbolos, valores; y los promulga como propios. El trabajador defiende los intereses de la empresa, estando dentro y fuera de ella, durante y fuera de la jornada laboral. Da prioridad a las metas finales de la empresa y participa con esfuerzo e iniciativa para alcanzarlas.
B	Conoce el lenguaje, símbolos y valores de la empresa. Usualmente los promulga y defiende, mas no demuestra una fuerte iniciativa por ello. Tiene noción de la meta final a la que desea llegar la empresa, y en ciertas ocasiones muestra una participación activa para llegar a ella.
C	Conoce cosas mínimas de la organización, aunque esto no le impide tener moción de la meta final a la que desea llegar la fundación.
D	Demuestra un escaso conocimiento del lenguaje que se maneja al interior de la empresa, como también tiene escaso conocimiento sobre sus costumbres y valores. Podría considerar pertinente anteponer sus intereses personales a los

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	intereses de la organización.
Perseverancia	
Capacidad de predisposición a mantenerse firme y constante en la obtención de resultados y emprendimiento para ejecutar las acciones que logren un objetivo en común.	
A	Lo motivan las situaciones difíciles en las que es previsible la posibilidad de obstáculos.
B	Nunca se rinde ante las negativas o el rechazo. Identifica o crea mecanismos alternativos para alcanzar las metas.
C	Tiene una actitud positiva frente a situaciones adversas. Pide ayuda para solucionar temas difíciles sin desanimarse.
D	Realiza algunos intentos para resolver las dificultades antes de darse por vencido.

Diccionario de Comportamientos
Competencias Cardinales
Compromiso
Sentir como propio los objetivos de la fundación. Apoyar e instrumentar decisiones

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la fundación. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas, cumplir con sus compromisos, tanto los personales como profesionales.	
Comportamientos habituales frente al cumplimiento de los Objetivos y compromisos de la Fundación "Fusempaz"	
A	• Diseña, planifica y ejecuta tareas de su área, generando excelentes resultados para su empresa. • prevé dificultades a futuro y diseña estrategias que puedan lograr la culminación de un logro en común. • Es responsable de sus deberes dentro de la organización, detectando oportunidades de mejora para beneficio de la fundación. • Cumple a cabalidad las tareas designadas para su cargo logrando un impacto importante para la fundación. • Maneja los inconvenientes que se le pueden generar durante la realización de una tarea logrando la culminación de sus objetivos.
B	• Diseña, planifica y ejecuta tareas de su área, generando un valor agregado a

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	otras áreas de la organización. • Crea oportunidades y minimiza los problemas que pueden surgir a mediano plazo en la organización, evitando agravamiento en la situación. • Es responsable con las obligaciones que tiene a su cargo. • Muchas veces cumple sin inconvenientes las tareas designadas para su cargo. • Suele darle manejo a los inconvenientes que se le pueden generar durante la realización de una tarea, pudiendo llevara a cabo los objetivos estipulados.
C	• Casualmente diseña, planifica y ejecuta tareas de su área de desempeño. • Poco prevé dificultades que se le presente en su diario vivir, pero realiza sus tareas • Es responsable de sus deberes, aunque se le generen dificultades en su ejecución. • Pocas veces cumple sin inconvenientes las tareas designadas para su cargo. • Pocas veces le da solución a inconvenientes que se generan durante la realización de una tarea ocasionando así retardar la entrega de resultados.
D	• No tiene claro como diseñar, planificar y ejecutar tareas a su cargo imposibilitando la obtención de logros para la fundación.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• No prevé las dificultades a futuro, lo que le ocasiona tener muchos inconvenientes a la hora de entregar informes de sus tareas a desempeñar • No es responsable de sus deberes, por tanto se le debe dar apoyo a sus responsabilidades. • No cumple las tareas designadas para su cargo. • No busca solución a inconvenientes que se le generan durante la realización de una tarea ocasionando así el incumplimiento de sus objetivos.
Integridad	
Es la capacidad de actuar en consonancia de lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas sentimientos abierta y directamente, estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.	
Comportamientos asociados en relación con lo que se dice y sus acciones, aun en negociaciones difíciles con agentes externos	
A	• Se maneja de manera coherente con sus valores, impulsos y estado de ánimo para accionar y concretar una tarea, teniendo responsabilidad absoluta de sus deberes sin afectar a los demás

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• Es una persona honesta, que tiene respeto por sí mismo y por los demás, disciplinado, directo y puntual. • Se muestra ser muy leal con todas las personas que trabajan en la fundación, reconocido por ser una persona atenta, correcta e intachable. • Se muestra una persona sincera, la cual expresa sus ideas con exactitud y usando las expresiones correctas a la hora de dirigirse hacia los demás compañeros y personas externas a la fundación. • Se muestra comprometida con los objetivos generales y específicos de la fundación.
B	• se maneja de manera coherente con sus valores, impulsos y estados de ánimo para accionar en función de sus tareas puntuales. • Es una persona honesta, que tiene respeto por sí mismo y por los demás. • Demuestra lealtad con las personas que están más tiempo con él/ o ella, destacado por ser una persona correcta y justa. • Se muestra una persona sincera, la cual expresa sus ideas con exactitud y usando las expresiones correctas a la hora de dirigirse hacia sus compañeros. • Se muestra comprometida con las tareas designadas en su área de trabajo.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

C	• Se maneja de manera poco coherente con sus valores, impulsos y estado de ánimo para accionar y concretar una tarea. • Es una persona que tiene respeto por sí mismo y por los demás. • muestra ser leal con algunas personas que trabajan en la fundación. • Poco muestra ser una persona sincera. • Poco muestra comprometida con los objetivos generales y específicos de la fundación.
D	• Se maneja de manera incoherente, no es congruente con lo que dice finalmente teniendo dificultades en sus responsabilidades. • No es una persona honesta, y no respeta a los demás. • No muestra ser leal con las personas que laboran dentro de la fundación. • No muestra ser una persona sincera. • No muestra estar comprometida con los objetivos generales y específicos de la fundación.
Autonomía	
Es la rápida ejecutividad ante pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades	

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

sin esperar a consultar a las autoridades más altas de la fundación; así evita el agravamiento de problemas menores. También implica la posibilidad de proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado dentro de la fundación y en sus trabajos de campo o con personas externas que se acerquen a la fundación.	
Comportamientos habituales ante toma de decisiones y actuar proactivamente ante las tareas de su área de trabajo.	
A	• Se plantea nuevos retos y objetivos en pro y beneficio de la fundación • Toma decisiones que impliquen un grado de responsabilidad para prever cualquier dificultad, razonando a lo que debe hacer. • Realiza sus tareas de manera eficaz sin que haya que recordárselo en todo momento. • Busca alternativas diferentes para la solución de problemas. • Realiza informes como mecanismos de constatar la realización y obtención de resultados.
B	• Elabora nuevos retos y objetivos en pro y beneficio de la fundación • Ocasionalmente toma decisiones que impliquen un grado de responsabilidad para prever cualquier dificultad, Razonando a lo que debe hacer.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• Realiza sus tareas sin que haya que recordárselo en todo momento. • Busca ayuda de otros para la solución de dificultades que se le presenten. • Realiza informes parciales de sus actividades diarias.
C	• A veces planea nuevos retos y objetivos en pro y beneficio de la fundación • Algunas veces toma decisiones que impliquen un grado de responsabilidad para prever cualquier dificultad. • A veces realiza todas sus tareas sin que haya que recordárselo. • Algunas veces busca solución a las dificultades que se le presentan, ocasionando retraso en la consecución de las tareas. • A veces realiza informes de sus actividades diarias.
D	• No plantea nuevos retos y objetivos en pro y beneficio de la fundación • No toma decisiones que impliquen un grado de responsabilidad para prever cualquier dificultad. • No realiza a tiempo las tareas sin que haya que recordárselo. • No busca solución para las dificultades presentadas, por lo cual se le debe dar apoyo para la culminación de sus funciones. • No realiza informes diarios de sus actividades.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Servicio	
Implica el deseo de ayudar o servir a la comunidad, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas de la población, tanto de la comunidad a la que van dirigidos los esfuerzos de la fundación como los colaboradores de la misma y todas aquellas personas que cooperen en la relación fundación-comunidad.	
Comportamientos asociados al buen servicio y satisfacción a las necesidades de las personas que asisten a la fundación, resolviendo los problemas de la comunidad en general.	
A	• *Se muestra amable, saluda y Sonríe, pudiendo percibir que tipo de persona es la que debe atender.* • Se muestra proactivo para atender, maneja un buen trato hacia las personas de la comunidad, demostrando interés por la necesidad de esa persona que busca el servicio. • Desarrolla ideas y da soluciones a las personas que se acercan en busca de un servicio a la fundación. • Es una persona atenta y receptiva hacia las personas que buscan orientación

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	en la fundación.
B	• Muchas veces se muestra amable, saluda y sonríe • Es estratégico para atender, trata bien a las personas que se dirigen a la fundación • Siempre crea soluciones a las sugerencias de la comunidad. • Muchas veces se muestra atenta hacia las personas que se acercan a solicitar un servicio de la fundación.
C	• Algunas veces se muestra amable y saluda para atender a las personas. • Algunas veces se interesa por las necesidades de las personas que se acercan a la fundación. • A veces da soluciones a las necesidades de la comunidad. • Pocas veces demuestra estar atenta a los requerimientos de las personas que se acercan a la fundación.
D	• No se muestra amable ni saluda a las personas que se acercan a solicitar un servicio de la fundación. • La falta de interés o sentido de pertenencia por la fundación no le permiten ver las necesidades de la comunidad.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• No busca alternativas o soluciones para las personas que solicitan un servicio en la comunidad. • Quebranta la confianza que las personas de la comunidad depositan cuando requieren un servicio de la fundación. • La falta de concentración no le permite realizar sus tareas o asesorar a las personas que solicitan un servicio.
Honestidad	
Capacidad para establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la franqueza y la confianza en cada faceta de la conducta.	
Comportamientos asociados frente a la responsabilidad de asumir sus propios errores teniendo en cuenta el respeto mutuo y la confianza en cada faceta de la conducta.	
A	• Se muestra siempre responsable ante los compromisos adquiridos en la fundación evitando pretextos para justificar cualquier acción. • Utiliza adecuadamente los materiales y equipos que estén bajo su responsabilidad.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• Acepta los errores y fallas cometidas, así como sus consecuencias se rectifica y pide perdón. • Es puntual con la hora de entrada a la empresa. • Cumple con las promesas y compromisos adquiridos con las personas que solicitan servicio y con sus compañeros de trabajo.
B	• Es responsable de los compromisos adquiridos en la fundación. • Siempre maneja adecuadamente los materiales que estén bajo su responsabilidad. • Muchas veces se responsabiliza por los errores y fallas cometidas, así como sus consecuencias y se rectifica. • Cumples con sus horarios de trabajo, aunque en ocasiones se le han presentado algunas dificultades para llegar. • Siempre cumple con las promesas estipuladas con sus compañeros de trabajo y personas de la comunidad.
C	• Pocas veces se hace responsable de los compromisos adquiridos en la fundación. • A veces maneja adecuadamente los materiales que estén bajo su

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	responsabilidad. • Pocas veces se responsabiliza por los errores y fallas cometidas, así como sus consecuencias y poco se rectifica. • En ocasiones incumple con los horarios de entrada y salida de sus obligaciones en la fundación. • A veces cumple con los compromisos adquiridos con las personas de la fundación y personas de la comunidad.
D	• No se hace responsable de los compromisos adquiridos en la fundación. • Nunca maneja adecuadamente los materiales que estén bajo su responsabilidad. • No se responsabiliza por los errores y fallas cometidas, así como sus consecuencias y nunca se rectifica. • No cumple con los horarios estipulados en la fundación. • No cumple a cabalidad todos sus compromisos.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Diccionario de Comportamientos	
Competencias Especificas	
Área	**Administrativa**
Cargo	**Gerente General**
Liderazgo	
Capacidad para implementar estrategias que propicien un buen desarrollo de las actividades y dar respuestas inmediatas a sus colaboradores ante dificultades que se estén presentando, capacidad de iniciativa. Capacidad para trabajar en equipo y siempre con un paso adelante de los posibles puntos de oportunidades para lograr un objetivo en común para la comunidad. Fomentar la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal.	
Comportamientos cotidianos hacia el rendimiento en las labores como equipo de trabajo, desarrollando estrategias y logrando objetivos en común.	
A	• Se destaca por tener una decidida convicción de fomentar la iniciativa en su equipo de trabajo, logrando así un buen ambiente de trabajo y que las personas que están a su cargo realicen sus funciones a cabalidad. • Es un buen compañero de trabajo ayudando que todo el equipo logre sus metas y objetivos.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• Es una persona que sabe tomar decisiones correctas y con más rapidez. • Hace seguimiento y retroalimentación a las personas que tiene a su cargo, para mirar que haya cumplimento de las tareas designadas. • Estimula y motiva a su equipo de trabajo hacia la obtención de resultados.
B	• Tiene una convicción de fomentar la iniciativa en su equipo de trabajo. • Muchas veces logra que todo el equipo de trabajo culmine sus metas y objetivos. • Es una persona que toma decisiones correctas aunque en ocasiones tenga que pensar mucho para hacerlas. • Contantemente realiza seguimiento y retroalimenta a su equipo de trabajo hacia la culminación de objetivos. • Usualmente motiva a su equipo de trabajo hacia la obtención de resultados.
C	• Tiene poca convicción de fomentar la iniciativa en su equipo de trabajo. • pocas veces logra que todo el equipo de trabajo logre sus metas y objetivos. • Pocas veces toma decisiones correctas. • Poco maneja la supervisión de su equipo de trabajo a través de

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	seguimientos y retroalimentación. • Casi no reconoce las virtudes y fortalezas que posee su equipo de trabajo.
D	• No fomenta la iniciativa en su equipo de trabajo. • No logra que todo el equipo de trabajo culmine sus metas y objetivos. • No toma decisiones correctas. • No realiza seguimientos y por ende no retroalimenta a su equipo de trabajo, imposibilitando así una buena obtención de resultados. • No maneja una comunicación asertiva hacia su equipo de trabajo.
Sentido de pertenencia	
Capacidad para conocer los valores y elementos culturales de la fundación, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. La disposición que tiene el trabajador para defender los intereses de la organización en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.	
Comportamientos orientados a asumir su compromiso laboral dentro y fuera de la fundación, posesionándose de los valores y elementos culturales de la organización	
A	• Es una persona que conoce, asume y promueve los valores de la fundación.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• Se preocupa cuando alguna actividad está retrasada o cuando se presenta alguna dificultad, desea con todo sus fuerzas solucionar el inconveniente. • Prioriza las actividades de la fundación que las propias, buscando siempre el logro de objetivos en común. • Agiliza las actividades estipuladas a su cargo aun cuando se presentan situaciones difíciles dentro y fuera de la fundación. • Se muestra comprometido hacia la consecución de los objetivos organizacionales.
B	• Es una persona que conoce y asume los valores de la fundación. • Se le ve preocupada cuando se presentan inconvenientes en la fundación. • Casi siempre prioriza las actividades de la fundación que las propias. • Ocasionalmente agiliza las actividades estipuladas a su cargo aun cuando se presentan situaciones difíciles dentro y fuera de la fundación. • En muchas situaciones se muestra comprometido hacia la consecución de los objetivos organizacionales.
C	• Es una persona que conoce poco los valores de la fundación. • Poco se preocupa cuando se presentan inconvenientes en la fundación.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• poco prioriza las actividades de la fundación que las propias. • Pocas veces agiliza las actividades estipuladas a su cargo aun cuando se presentan situaciones difíciles dentro y fuera de la fundación. • Pocas veces se muestra comprometido hacia la consecución de los objetivos organizacionales.
D	• Es una persona que no conoce los valores de la fundación. • No se preocupa cuando se presentan inconvenientes en la fundación. • Prioriza las actividades propias que las de la fundación. • No prevé las situaciones difíciles por la falta de organización y planificación por ende hace que se retrasen muchas veces las actividades estipuladas a su cargo. • no se le ve comprometido hacia la consecución de los objetivos organizacionales.
Precisión	
Es la capacidad para realizar las tareas asignadas con alto grado de fidelidad. Implicando una insistencia por la exactitud en cada tarea que involucre la labor a realizar.	
Comportamientos cotidianos para alcanzar los objetivos de la fundación, teniendo	

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

una exactitud y claridad en la ejecución de los contenidos de las tareas asignadas.	
A	• Maneja de forma eficaz la planeación, ejecución y revisión de las tareas, para el logro de objetivos comunes. • Revisa con precisión el contenido de la tarea, informe y demás actividades que deba entregar, culminando todos los objetivos organizacionales. • Se muestra interesado en ser el mejor y hacer las cosas con el mínimo error posible. • Constantemente se preocupa por tener sus tareas bien hechas y en las fechas estipuladas, logrando así tener sus deberes al día y por ende lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales. • Aprende de los errores convirtiéndolos en fortalezas para así dar precisión a sus nuevos proyectos.
B	• Maneja una planeación, ejecución y revisión de las tareas, para el logro de objetivos comunes. • Por su constante verificación de las tareas, informe y demás actividades que deba entregar su rendimiento laboral es bueno y cumple con los requisitos estipulados en sus labores.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• Cumple con sus tareas evitando tener errores. • Se responsabiliza de sus deberes y cumple a cabalidad sus tareas.
C	• Algunas veces maneja una planeación, ejecución y revisión para el logro de objetivos comunes. • Cuando examina el contenido de la tarea, informe y demás actividades que deba entregar, pocas veces logra detectar errores, por ello en ocasiones se retrasa en sus entregas. • Realiza sus tareas, aunque pocas veces revisa si tiene errores. • Poca insistencia por la exactitud en sus informes.
D	• No maneja una planeación, ni revisión para el logro de objetivos comunes. • No revisa el contenido de la tarea, informe y demás actividades que deba entregar. • Realiza sus tareas, aunque no revisa si tiene errores. • Se ve alcanzado en la entrega de sus responsabilidades estipuladas.
Comunicación	
Capacidad para transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo a las propuestas.	

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Comportamientos asociados a la escucha y a expresarse de manera adecuada hacia su equipo de trabajo.	
A	• Es una persona que informa y opina de forma clara y convincente, ya sea por escrito y oralmente. • Acepta la crítica, es receptivo a las propuestas que le hacen los demás. • Constantemente retroalimenta a su equipo de trabajo, logrando enfatizar y priorizar en hechos puntuales para lograr una meta en común. • Comparte información relevante hacia distintas áreas de trabajo. • Maneja un lenguaje fluido y coherente hacia las personas que se dirige.
B	• En muchas ocasiones informa y opina de forma clara y convincente, ya sea por escrito y oralmente. • Es receptivo a las propuestas que le hacen los demás. • Algunas veces retroalimenta a su equipo de trabajo. • Trasmite ideas y mensajes claramente. • Emite información específica de su área de trabajo
C	• Pocas veces informa y opina de forma clara y convincente. • Pocas veces escucha las propuestas que le hacen los demás.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• retroalimenta a su equipo de trabajo cuando se requiere. • Trasmite adecuadamente sus ideas. • Difunde información pertinente sobre sus pares y colaboradores. • Expone sus opiniones con claridad cuando se presentan reuniones
D	• No informa y opina de forma clara y convincente. • No escucha las propuestas que le hacen los demás. • No retroalimenta a su equipo de trabajo. • No comparte información que puede ser relevante para sus colaboradores. • No se constata de saber si sus mensajes fueron bien recibidos y entendidos con claridad.
Área	**Contabilidad y Finanzas**
Cargo	**Coordinadora General**
Adaptabilidad al Cambio	
Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos de la fundación cuando surjan dificultades. Es versátil para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada	
Comportamientos asociados a situaciones estresantes o dificultades que se generen	

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

dentro de su ambiente laboral, que posiblemente puedan perturbar su rendimiento laboral.	
A	• Es capaz de modificar su conducta personal para alcanzar determinados objetivos de la fundación ante situaciones difíciles. • Se muestra persistente a la hora de realizar una actividad, adaptándose a distintos contextos, situaciones, medios y personas de forma rápida y adecuada. • Busca estrategias diferentes para la realización de sus deberes aun en momentos donde se exige a corto plazo entrega de resultados de sus obligaciones. • Respeta y valora los diferentes puntos de vista de las personas que trabajan en la fundación, integrando un nuevo conocimiento con facilidad. • Fomenta en sus compañeros sobre la importancia de saber adaptarse a los cambios organizacionales que surgen de manera imprevista en sus labores cotidianas.
B	• En ocasiones modifica su conducta personal para alcanzar determinados objetivos de la fundación ante situaciones difíciles.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• Muchas veces se muestra persistente a la hora de realizar una actividad, adaptándose a distintos contextos, situaciones, medios y personas de forma rápida y adecuada. • Logra organizarse ante cambios inesperados en sus labores cotidianas. • Sabe la importancia de tener en cuenta los puntos de vista de las demás personas que laboran en la organización logrando percibir nuevos conocimientos. • Conoce sobre la importancia de saber adaptarse a los cambios organizacionales o a situaciones difíciles que surgen de manera imprevista en sus labores cotidianas.
C	• Pocas veces es capaz de modificar su conducta personal para alcanzar determinados objetivos de la fundación ante situaciones difíciles. • Pocas veces logra adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas de forma rápida y adecuada. • Pocas veces respeta y valora los diferentes puntos de vista de las personas que trabajan en la fundación .por ello no está preparado a obtener nuevos conocimientos. • Se muestra consiente de que en toda empresa suelen suceder dificultades,

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	pero en ocasiones se le dificultad asimilar e interiorizar los nuevos retos y cambios a ejecutar.
D	• No es capaz de modificar su conducta personal para alcanzar determinados objetivos de la fundación ante situaciones difíciles. • No se adapta con facilidad a distintos contextos, situaciones, medios y personas de forma rápida y adecuada. • Tiene poca disposición para adaptarse a diferentes contextos. • Es rígido ante la necesidad de realizarse los cambios organizacionales. • Se complica cuando se hacen cambios al cronograma de actividades estipuladas en la fundación.
Trabajo en Equipo	
Capacidad para participar, animar, aceptar y mostrar acuerdo con las ideas de los demás para obtención de un objetivo en común, subordinando los intereses personales.	
Comportamientos asociados hacia el logro de objetivos en común, teniendo en cuenta la participación y aceptando acuerdos con su equipo de trabajo.	
A	• Hace partícipe a las demás personas en la toma de decisiones llegando a acuerdos para lograr un objetivo en común.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• Brinda autonomía, delegando de forma eficaz y generando confianza al equipo de trabajo. • Garantiza un ambiente de trabajo positivo, brindando oportunidades de crecimiento profesional y personal. • Maneja comunicación asertiva hacia su equipo de trabajo logrando que todos realicen sus funciones las cuales permiten que obtener la culminación de una meta en común. • Cumple a los acuerdos proyectados y pactados con su equipo de trabajo.
B	• En muchas ocasiones hace partícipe a las demás personas en la toma de decisiones llegando a acuerdos para lograr un objetivo en común. • Muchas veces delega a los demás responsabilidades generando confianza al equipo de trabajo. • Se preocupa por garantiza un ambiente de trabajo positivo, brindando oportunidades de crecimiento profesional. • Ocasionalmente tiende a comunicarse asertivamente hacia su equipo de trabajo, alcanzando metas en común. • Algunas veces cumple con los acuerdos estipulados que se dieron en

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	consenso con su equipo de trabajo.
C	• Pocas veces deja que las personas participen en la toma de decisiones. • delega responsabilidades de forma ineficaz generando inconvenientes en el equipo de trabajo. • Poco garantiza un ambiente de trabajo positivo, en el cual las personas de la fundación tengan un crecimiento profesional y personal. • Algunas veces cumple con los acuerdos estipulados que se dieron en consenso con su equipo de trabajo. • La forma de comunicarse hacia el equipo de trabajo genera insatisfacción en el ambiente laboral, por lo cual la realización de las tareas planificadas hacia la obtención de los objetivos de la fundación constantemente se presentan inconvenientes.
D	• No hace partícipe a las demás personas en la toma de decisiones para lograr objetivos en común. • No brinda autonomía ni confianza a su equipo de trabajo. • No garantiza un ambiente de trabajo positivo lo que imposibilita el crecimiento profesional y personal de las demás personas que conforman su

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	equipo de trabajo. • No logra concretar ni desarrollar los acuerdos estipulados que se dieron en consenso con su equipo de trabajo. • La forma de comunicarse hacia el equipo de trabajo no logra concretar la realización de las tareas planificadas hacia la obtención de los objetivos de la fundación.
Don de Mando	
Capacidad del individuo para organizar al equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindarles las pautas y lineamientos sobre cómo deben realizar su trabajo, bajo qué parámetros, y que dichas pautas sean comprendidas y acatadas por el personal.	
Comportamiento cotidiano hacia la posibilidad de ofrecer pautas y lineamientos correctos para realización de sus deberes logrando ser percibidas por su equipo de trabajo.	
A	• Es capaz de organizar a su equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindándoles pautas y lineamientos sobre cómo deben hacer su trabajo.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• Logra que las personas comprendan y acaten sus pautas y sugerencias para cumplir con sus responsabilidades. • Dirige de manera respetuosa y acertada hacia el empoderamiento de las tareas estipuladas al equipo de trabajo. • Por ninguna razón deja que su jerarquía pase por encima de los intereses de las demás personas que laboran en la empresa. • sabe llegarle a las personas de su equipo de trabajo.
B	• Muchas veces organiza a su equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindándoles pautas y lineamientos sobre cómo deben hacer su trabajo. • Muchas veces logra que las personas comprendan y acaten sus pautas y sugerencias para cumplir con sus responsabilidades. • Ocasionalmente logra coordinar y empoderar al equipo de trabajo para la realización de las obligaciones que deben desempeñar en la fundación. • Dirige su poder con base en la confianza y el respeto mutuo. • Se percibe como una persona tolerante y flexible.
C	• Pocas veces es capaz de organizar a su equipo de trabajo que tiene bajo su

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	responsabilidad, brindándoles pautas y lineamientos sobre cómo deben hacer su trabajo. • Pocas veces logra que las personas comprendan y acaten sus pautas y sugerencias para cumplir con sus responsabilidades. • Cuando dirige al equipo de trabajo ocasionalmente se le presentan algunos desconciertos por su imponencia y poca flexibilidad. • Exige respeto pero a veces comete imprudencias a hacia su equipo de trabajo.
D	• No es capaz de organizar a su equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, por ello no les brinda pautas y lineamientos claros sobre cómo deben hacer su trabajo. • No logra que las personas comprendan y acaten sus pautas y sugerencias para cumplir con sus responsabilidades. • La manera de dirigir al equipo de trabajo, no le permite tener una buena relación y por ende se le presentan muchos inconvenientes a la hora de concretar los objetivos de la organización. • No es una persona tolerante y por ello comete muchas imprudencias hacia su equipo de trabajo.

	• No logra que su equipo de trabajo se empodere de sus obligaciones y por ende que cumpla con los deberes estipulados.
Sentido de pertenencia	
Capacidad para conocer los valores y elementos culturales de la fundación, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. La disposición que tiene el trabajador para defender los intereses de la fundación en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.	
Comportamientos orientados a asumir su compromiso laboral dentro y fuera de la fundación, posesionándose de los valores y elementos culturales de la organización.	
A	• Es una persona que conoce, asume y promueve los valores de la fundación. • Se preocupa cuando alguna actividad está retrasada o cuando se presenta alguna dificultad, desea con todo sus fuerzas solucionar el inconveniente. • Prioriza las actividades de la fundación que las propias, buscando siempre el logro de objetivos en común. • Agiliza las actividades estipuladas a su cargo aun cuando se presentan situaciones difíciles dentro y fuera de la fundación. • Se muestra comprometido hacia la consecución de los objetivos

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	organizacionales.
B	• Es una persona que conoce y asume los valores de la fundación. • Se le ve preocupada cuando se presentan inconvenientes en la fundación. • ocasionalmente prioriza las actividades de la fundación que las propias. • Ocasionalmente agiliza las actividades estipuladas a su cargo aun cuando se presentan situaciones difíciles dentro y fuera de la fundación. • En muchas situaciones se muestra comprometido hacia la consecución de los objetivos organizacionales.
C	• Es una persona que conoce poco los valores de la fundación. • Poco se preocupa cuando se presentan inconvenientes en la fundación. • poco prioriza las actividades de la fundación que las propias. • Pocas veces agiliza las actividades estipuladas a su cargo aun cuando se presentan situaciones difíciles dentro y fuera de la fundación. • Pocas veces se muestra comprometido hacia la consecución de los objetivos organizacionales.
D	• Es una persona que no conoce los valores de la fundación. • No se preocupa cuando se presentan inconvenientes en la fundación.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• Prioriza las actividades propias que las de la fundación. • No prevé las situaciones difíciles por la falta de organización y planificación por ende hace que se retrasen muchas veces las actividades estipuladas a su cargo. • no se le ve comprometido hacia la consecución de los objetivos organizacionales.
Área	**Contabilidad y Finanzas**
Cargo	**Tesorera**
Tesorera	
Capacidad para ayudar o servir a la comunidad, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas de la comunidad en general.	
Comportamientos habituales hacia el buen servicio y dar solución de los problemas de las necesidades de la comunidad.	
A	• Se muestra amable y cordial para ayudar a la comunidad, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades. • Se muestra activo y busca soluciones para las necesidades que traen las

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	personas de la comunidad. • Se expresa y saluda de manera cordial hacia a las personas de la comunidad. • Se preocupa por dar un buen servicio a las personas, sin esperar nada a cambio. • Escucha a las personas para darle una excelente información.
B	• Ocasionalmente se muestra amable y cordial para ayudar a la comunidad, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades. • Ocasionalmente se muestra activo hacia la búsqueda de soluciones para las necesidades que traen las personas de la comunidad. • Le preocupa que una persona se valla insatisfecha con el servicio prestado. • Se muestra cálido e interesado ante las necesidades de la comunidad.
C	• Pocas veces es amable y cordial para ayudar a la comunidad, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades. • Pocas veces se muestra activo y busca soluciones para las necesidades que traen las personas de la comunidad. • Entrega una información poco convincente a los requerimientos de quien lo

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	solicita. • Genera poca confianza a las personas sobre las explicaciones que brinda.
D	• No se muestra amable y cordial para ayudar a la comunidad, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades. • No se muestra activo ni busca soluciones para las necesidades que traen las personas de la comunidad. • No demuestra interés por dar calidad y excelente información a las personas. • No entrega información completa y tergiversa las necesidades de la comunidad.
Sentido de Pertenencia	
Capacidad para conocer los valores y elementos culturales de la fundación, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. La disposición que tiene el trabajador para defender los intereses de la organización en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.	
Comportamientos orientados a asumir su compromiso laboral dentro y fuera de la	

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

fundación, posesionándose de los valores y elementos culturales de la organización.	
A	• Es una persona que conoce, asume y promueve los valores de la fundación. • Se preocupa cuando alguna actividad está retrasada o cuando se presenta alguna dificultad, desea con todo sus fuerzas solucionar el inconveniente. • Prioriza las actividades de la fundación que las propias, buscando siempre el logro de objetivos en común. • Agiliza las actividades estipuladas a su cargo aun cuando se presentan situaciones difíciles dentro y fuera de la fundación. • Se muestra comprometido hacia la consecución de los objetivos organizacionales.
B	• Es una persona que conoce y asume los valores de la fundación. • Se le ve preocupada cuando se presentan inconvenientes en la fundación. • Casi siempre prioriza las actividades de la fundación que las propias. • Ocasionalmente agiliza las actividades estipuladas a su cargo aun cuando se presentan situaciones difíciles dentro y fuera de la fundación. • En muchas situaciones se muestra comprometido hacia la consecución de los objetivos organizacionales.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

C	• Es una persona que conoce poco los valores de la fundación. • Poco se preocupa cuando se presentan inconvenientes en la fundación. • poco prioriza las actividades de la fundación que las propias. • Pocas veces agiliza las actividades estipuladas a su cargo aun cuando se presentan situaciones difíciles dentro y fuera de la fundación. • Pocas veces se muestra comprometido hacia la consecución de los objetivos organizacionales.
D	• Es una persona que no conoce los valores de la fundación. • No se preocupa cuando se presentan inconvenientes en la fundación. • Prioriza las actividades propias que las de la fundación. • No prevé las situaciones difíciles por la falta de organización y planificación por ende hace que se retrasen muchas veces las actividades estipuladas a su cargo. • no se le ve comprometido hacia la consecución de los objetivos organizacionales.
Capacidad de Organización y Planificación	
Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus	

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

tareas/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para desempeñar cualquier actividad estipulada.	
Comportamientos orientados a organizar y planificar sus labores para el cumplimiento de objetivos organizacionales.	
A	• Establece mecanismos para vigilar los progresos de los objetivos, teniendo claro las metas y objetivos de su puesto de trabajo. • Se muestra capaz para establecer objetivos, plazos, definir prioridades y controlar la calidad del trabajo • Organiza y distribuye adecuadamente los tiempos de las actividades diarias. • Distribuye cuales son los recursos humanos y técnicos que necesita para sus tareas y metas a concretar. • Fija apropiadamente objetivos a largo plazo.
B	• Ocasionalmente establece mecanismos para vigilar los progresos de los objetivos, teniendo claro las metas y objetivos de su puesto de trabajo. • Muchas veces establece prioridades y tiempos en la ejecución de responsabilidades de la fundación. • Ocasionalmente organiza y distribuye adecuadamente los tiempos de las

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	actividades diarias. • Ocasionalmente distribuye cuales son los recursos humanos y técnicos que necesita para sus tareas y metas a concretar. • Es metódico, sistemático y organizado
C	• Pocas veces establece mecanismos para vigilar los progresos de los objetivos, teniendo claro las metas y objetivos de su puesto de trabajo. • Pocas veces sabe establecer prioridades y tiempos en la ejecución de responsabilidades en la fundación. • Pocas veces organiza y distribuye adecuadamente los tiempos de las actividades diarias. • Pocas veces distribuye cuales son los recursos humanos y técnicos que necesita para sus tareas y metas a concretar. • Calcula los tiempos y programa de las actividades.
D	• No establece mecanismos para vigilar los progresos de los objetivos, teniendo claro las metas y objetivos de su puesto de trabajo. • No sabe establecer prioridades y tiempos en la ejecución de responsabilidades en la fundación.

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• No organiza y distribuye adecuadamente los tiempos de las actividades diarias. • No distribuye cuales son los recursos humanos y técnicos que necesita para sus tareas y metas a concretar. • Tiene poco claro las metas y obligaciones de su puesto de trabajo.
Autocontrol	
Capacidad para controlar las emociones personales y evitar manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés. Sigue laborando positivamente a pesar de pasar un episodio estresante manejando y planificando actividades para controlar el estrés.	
Comportamientos cotidianos hacia el manejo de las emociones donde la persona a pesar d vivir episodios estresantes logre seguir laborando positivamente.	
A	• Se regula ante situaciones estresantes, logrando culminar sus labores diarias. • Se muestra organizada y enfocada en sus labores independientemente de las dificultades que se le presenten. • Evita cometer errores, siempre demostrando calidad y transparencia en las labores que realiza.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• Tiene capacidad de reflexión la cual le permite darse cuenta cual es la mejor alternativa de accionar frente a situaciones difíciles. • Sus reacciones siempre son equilibradas, permitiendo permanecer neutral ante discordancias con sus compañeros.
B	• Muchas veces se regula ante situaciones estresantes, logrando culminar sus labores diarias. • Muchas veces se muestra organizada y enfocada en sus labores independientemente de las dificultades que se le presenten. • En muchas ocasiones evita cometer errores, siempre demostrando calidad y transparencia en las labores que realiza. • Se esfuerza por no hacer oposición cuando se debate sobre algún tema específico en la fundación. • Trata de darle manejo a sus emociones
C	• Pocas veces se regula ante situaciones estresantes, logrando culminar sus labores diarias. • Pocas veces muestra ser organizada y estar enfocada en sus labores. • Pocas veces evita cometer errores.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• En ocasiones se muestra parcial antes situaciones de conflicto en la organización. • Poco maneja sus emociones
D	• No se regula ante situaciones estresantes, logrando culminar sus labores diarias. • No se muestra organizada y enfocada en sus labores. • Comete muchos errores, por ello la calidad en las labores que realiza no es muy buena. • No es neutral a la hora de opinar cuando se presentan dificultades con sus compañeros. • Es una persona que no maneja sus emociones y por ende tiene muchas dificultades dentro de su ámbito laboral.
Área	**Desarrollo**
Cargo	**Coordinador de Animadores**
Liderazgo	
Capacidad de dirigir a un equipo de trabajo. Guiando procesos de otros cargos estipulados en la fundación. Creando un clima de energía y compromiso, para la	

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

obtención de metas u objetivos a fines con la visión de la fundación.	
Comportamientos habituales con relación a la orientación y motivación hacia la obtención de los objetivos organizacionales.	
A	• Se muestra interesado por hacer acompañamiento a las personas que tiene a su cargo, logrando que su equipo cumplas las metas y objetivos de la fundación. • Es comprometido con las labores y sabe tomar decisiones correctas y eficaces, las cuales le permiten la obtención de objetivos en común. • Es carismático y genera confianza a su equipo de trabajo. • Todos lo perciben como u líder que da apoyo a la persona que necesite. • Muestra naturalmente su liderazgo empoderando a su equipo de trabajo hacia la consecución de metas estipuladas.
B	• Muchas veces muestra interés por hacer acompañamiento a las personas que tiene a cargo, logrando que su equipo cumplas las metas y objetivos de la fundación. • Muchas veces es comprometido con las labores y sabe tomar decisiones correctas y eficaces, las cuales le permiten la obtención de objetivos en

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	común. • Está atento a las metas de su grupo y les brinda herramientas para la consecución d sus tareas. • Se comunica claramente y logra que su grupo participe y opine para tomar decisiones en equipo. • Delega al equipo de trabajo tareas de corto, mediano y largo plazo.
C	• Algunas veces se muestra interesado por hacer acompañamiento a las personas que tiene a cargo, logrando que su equipo cumplas las metas y objetivos de la fundación. • Algunas veces es comprometido con las labores y a veces sabe tomar decisiones correctas y eficaces. • Es un referente informal para algunos de sus colaboradores. • Presenta algunos inconvenientes a la hora de dirigir a su equipo de trabajo. • Facilita y promueve la eficacia del grupo.
D	• No se muestra interesado por hacer acompañamiento a las personas que tiene a cargo • No es comprometido con las labores y no sabe tomar decisiones correctas y

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	eficaces, las cuales le imposibilitan obtener logros con su equipo de trabajo. • No es percibido como líder para los colaborares de la fundación. • Le cuesta delegar y manejar adecuadamente los tiempos. • No retroalimenta a su equipo de trabajo.
Iniciativa	
Desenvolvimiento eficaz ante las adversidades presentadas en el contexto laboral, o problemas que surgen en el día a día durante alguna actividad. Teniendo la capacidad de solucionar dificultades evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado. Tener capacidad de decidir, utilizando la iniciativa y rapidez.	
Comportamientos habituales con relación al futuro y a la búsqueda de soluciones y nuevas oportunidades.	
A	• Se muestra capaz de solucionar problemas que se presentan en su diario vivir o durante alguna actividad que esté realizando. • Tiene la capacidad de proponer y crear nuevas ideas que permitan el desarrollo y obtención de objetivos. • Es capaz de decidir utilizando la iniciativa y la rapidez

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• Analiza las situaciones con profundidad y elabore planes de contingencia. • Prepara al equipo de trabajo para posibles situaciones difíciles que se les pueda presentar.
B	• Ocasionalmente se muestra capaz de solucionar problemas que se presentan en su diario vivir o durante alguna actividad que esté realizando. • Muchas veces tiene la capacidad de proponer y crear nuevas ideas que permitan el desarrollo y obtención de objetivos. • Muchas veces es capaz de decidir utilizando la iniciativa y la rapidez. • Aplica distintas formas de trabajo con una visión a mediano plazo. • En ocasiones crea diferentes soluciones para posibles riesgos en sus tareas.
C	• Algunas veces muestra capacidad de solucionar problemas que se presentan en su diario vivir o durante alguna actividad que esté realizando. • Algunas veces tiene la capacidad de proponer y crear nuevas ideas que permitan el desarrollo y obtención de objetivos. • Algunas veces es capaz de decidir utilizando la iniciativa. • Muchas veces se muestra participativo y aporta ideas a su equipo de trabajo.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• Maneja diferentes perspectivas para solucionar un problema.
D	• No muestra capacidad de solucionar problemas que se presentan en su diario vivir o durante alguna actividad que esté realizando. • No tiene la capacidad de proponer y crear nuevas ideas que permitan el desarrollo y obtención de objetivos. • Se le dificultad decidir utilizando la iniciativa y la rapidez. • Le cuesta entender y decidir en situaciones cambiantes. • Prefiere moverse en ámbitos conocidos y bajo parámetros estipulados.
Sentido de pertenencia	
Capacidad para conocer los valores y elementos culturales de la fundación, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. La disposición que tiene el trabajador para defender los intereses de la organización en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.	
Comportamientos orientados a asumir su compromiso laboral dentro y fuera de la fundación, posesionándose de los valores y elementos culturales de la organización.	
A	• Es una persona que conoce, asume y promueve los valores de la fundación.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• Se preocupa cuando alguna actividad está retrasada o cuando se presenta alguna dificultad, desea con todo sus fuerzas solucionar el inconveniente. • Prioriza las actividades de la fundación que las propias, buscando siempre el logro de objetivos en común. • Agiliza las actividades estipuladas a su cargo aun cuando se presentan situaciones difíciles dentro y fuera de la fundación. • Se muestra comprometido hacia la consecución de los objetivos organizacionales.
B	• Es una persona que conoce y asume los valores de la fundación. • Se le ve preocupada cuando se presentan inconvenientes en la fundación. • Casi siempre prioriza las actividades de la fundación que las propias. • Ocasionalmente agiliza las actividades estipuladas a su cargo aun cuando se presentan situaciones difíciles dentro y fuera de la fundación. • En muchas situaciones se muestra comprometido hacia la consecución de los objetivos organizacionales.
C	• Es una persona que conoce poco los valores de la fundación. • Poco se preocupa cuando se presentan inconvenientes en la fundación.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• poco prioriza las actividades de la fundación que las propias. • Pocas veces agiliza las actividades estipuladas a su cargo aun cuando se presentan situaciones difíciles dentro y fuera de la fundación. • Pocas veces se muestra comprometido hacia la consecución de los objetivos organizacionales.
D	• Es una persona que no conoce los valores de la fundación. • No se preocupa cuando se presentan inconvenientes en la fundación. • Prioriza las actividades propias que las de la fundación. • No prevé las situaciones difíciles por la falta de organización y planificación por ende hace que se retrasen muchas veces las actividades estipuladas a su cargo. • no se le ve comprometido hacia la consecución de los objetivos organizacionales.
Dinamismo	
Capacidad para trabajar en situaciones cambiantes o alternativas, en cortos espacios de tiempo y jornadas prolongadas de trabajo, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad	

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Comportamientos asociados para trabajar en situaciones cambiantes sin verse afectado su rendimiento laboral.	
A	• Se muestra una persona con capacidad de trabajar, durante periodos largos de tiempo, en situaciones cambiantes, en cortos espacios de tiempo, sin que se vea afectado su nivel de rendimiento y calidad de trabajo. • Maneja sus errores como oportunidades de aprendizaje y no como fuente de frustración. • Trasmite su nivel de dinamismo y energía a todo lo que realiza. • Motiva a sus colabores a realizar sus tareas con la mejor actitud posible. • Es reconocido por sus colaboradores como alguien que trasmite energía y emprendimiento en sus labores.
B	• Muchas veces se muestra con capacidad de trabajar, durante periodos largos de tiempo, en situaciones cambiantes, en cortos espacios de tiempo, sin que se vea afectado su nivel de rendimiento y calidad de trabajo. • Sus errores muchas veces los ve como oportunidades de aprendizaje y no como fuente de frustración. • Motiva a su grupo y su accionar.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• Exige al grupo de trabaje al mismo nivel de él. • En ocasiones trasmite su dinamismo y emprendimiento a los demás colaboradores de la fundación.
C	• Algunas veces se muestra con capacidad de trabajar, durante periodos largos de tiempo, en situaciones cambiantes, en cortos espacios de tiempo, aunque en ocasiones esto afecte su nivel de rendimiento y calidad de trabajo. • Sus errores lagunas veces los ve como oportunidades de aprendizaje. • Fluctúa su dinamismo en situaciones que demandan ritmos cambiantes. • Trata de acomodar sus tareas de tal manera que organice los tiempos para que no se generen demandas excesivas. • Trabaja duro solo en jornadas exigentes.
D	• No se muestra con capacidad de trabajar, durante periodos largos de tiempo, en situaciones cambiantes, en cortos espacios de tiempo, viéndose así afectado su nivel de rendimiento y calidad de trabajo. • No ve sus errores como oportunidades de aprendizaje sino como fuente de frustración y dolor.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• Tienes escasa predisposición para el trabajo duro durante largas jornadas. • Merma su energía cuando debe laborar jornadas extensas • No trasmite energía a su equipo de trabajo.
Área	**Desarrollo**
Cargo	**Animador**
Calidad de trabajo	
Capacidad de manejar temas del cargo que desempeña en la fundación. Demuestra capacidad para trabajar con las personas de su mismo nivel. Compartir con los demás el conocimiento profesional y su experiencia. Demuestra constantemente interés en aprender	
Comportamientos habituales hacia la calidad de trabajo que desempeñan y el interés firme que manifiesta por aprender cosas nuevas en la fundación.	
A	• Se asegura de llevar una guía específica para el desarrollo de actividades que ejecuta para la fundación. • Demuestra compromiso por las labores que ejerce para la fundación, así mismo de trabajar con personas de su mismo nivel profesional apoyando cuando el caso lo requiera.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• Demuestra interés por aprender cosas nuevas independientemente si no son de su era de trabajo. • Posee alto conocimiento en contenido, forma y desarrollo de los temas a trabajar en las actividades y obligaciones dentro de la fundación. • Profundiza en temas relacionado a las actividades que va a realizar y también de otras áreas de interés.
B	• En muchas ocasiones lleva una guía específica para el desarrollo de actividades que ejecuta para la fundación. • Demuestra estar comprometido por las labores que ejerce para la fundación, • Demuestra interés por aprender cosas nuevas que sean de su área de trabajo. • Maneja los temas relacionado a su área de trabajo en desarrollo de sus obligaciones dentro de la fundación. • Investiga sobre temas relacionado a las actividades que realiza.
C	• Pocas veces lleva una guía específica para el desarrollo de actividades que ejecuta para la fundación. • Pocas veces demuestra estar comprometido por las labores que ejerce para la fundación.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• Pocas veces demuestra interés por aprender cosas nuevas que sean de su área de trabajo. • Conoce el contenido y da desarrollo a los temas a tratar dentro de la fundación. • En ocasiones busca información de temas relacionados a las actividades que va a realizar.
D	• No lleva una guía específica para el desarrollo de actividades que ejecuta para la fundación. • No muestra estar comprometido por las labores que ejerce para la fundación, • No muestra interés por aprender cosas nuevas que sean de su área de trabajo. • No posee conocimientos claros referentes a un tema en particular para desarrollar bien sus labores. • No se esmera en ir más allá de sus conocimientos básicos lo cual no le permite crecer profesionalmente ni tener más dominio en las labores a desarrollar.

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Colaboración	
Capacidad de trabajar en colaboración con diferentes áreas de trabajo de la fundación o personas externas con las que deba interactuar. Teniendo expectativas positivas de los demás y comprensión interpersonal.	
Comportamientos asociados hacia la ayuda y cooperación hacia los demás, colaborando en áreas diferentes a la de nuestro desempeño diario.	
A	• Se muestra colaborador con personas de otras áreas o con personas externas con las que deba interactuar. • Se muestra con actitud positiva ante la sugerencia de ayudar a algún compañero. • Colabora a los compañeros cuando se le solicita apoyo. • Ante la falta de un compañero de su misma área brinda apoyo a sus actividades por iniciativa propia. • Se preocupa por los intereses de los demás.
B	• Se muestra colaborador con personas de otras áreas. • Se muestra con actitud positiva ante la sugerencia de ayudar a algún compañero de su área de trabajo.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• En ocasiones muestra interés por las actividades de los demás cuando ve que están presentando inconvenientes. • Posee buena actitud cuando le piden que ayude a algún compañero. • Percibe cuando alguien necesita de su colaboración y lo hace por iniciativa propia.
C	• Pocas veces se muestra colaborador con personas de otras áreas. • Pocas veces se muestra con actitud positiva ante la sugerencia de ayudar a algún compañero. • en ocasiones se enoja cuando se le pide colaborar en actividades que no tienen que ver con su responsabilidad. • Escucha los requerimientos de los demás. • Colabora a sus compañeros cuando se le pide, pero lo hace con una actitud negativa y con disgusto.
D	• No se muestra colaborador con personas de otras áreas o con personas externas con las que deba interactuar. • No se muestra con actitud positiva ante la sugerencia de ayudar a algún

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	compañero. • Su actitud no es buena cuando se trata de ayudar a los demás. • No tiene predisposición para colaborar a personas de la fundación ni externas. • Le incomoda cuando se le solicita trabajar más horas de su tiempo establecido para dar apoyo a su equipo de trabajo.
Sentido de Pertenencia	
Capacidad para conocer los valores y elementos culturales de la fundación, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. La disposición que tiene el trabajador para defender los intereses de la organización en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.	
Comportamientos orientados a asumir su compromiso laboral dentro y fuera de la fundación, posesionándose de los valores y elementos culturales de la organización.	
A	• Es una persona que conoce, asume y promueve los valores de la fundación. • Se preocupa cuando alguna actividad está retrasada o cuando se presenta alguna dificultad, desea con todo sus fuerzas solucionar l inconveniente.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• Prioriza las actividades de la fundación que las propias, buscando siempre el logro de objetivos en común. • Agiliza las actividades estipuladas a su cargo aun cuando se presentan situaciones difíciles dentro y fuera de la fundación. • Se muestra comprometido hacia la consecución de los objetivos organizacionales.
B	• Es una persona que conoce y asume los valores de la fundación. • Se le ve preocupada cuando se presentan inconvenientes en la fundación. • Casi siempre prioriza las actividades de la fundación que las propias. • Ocasionalmente agiliza las actividades estipuladas a su cargo aun cuando se presentan situaciones difíciles dentro y fuera de la fundación. • En muchas situaciones se muestra comprometido hacia la consecución de los objetivos organizacionales.
C	• Es una persona que conoce poco los valores de la fundación. • Poco se preocupa cuando se presentan inconvenientes en la fundación. • poco prioriza las actividades de la fundación que las propias. • Pocas veces agiliza las actividades estipuladas a su cargo aun cuando se

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	presentan situaciones difíciles dentro y fuera de la fundación. • Pocas veces se muestra comprometido hacia la consecución de los objetivos organizacionales.
D	• Es una persona que no conoce los valores de la fundación. • No se preocupa cuando se presentan inconvenientes en la fundación. • Prioriza las actividades propias que las de la fundación. • No prevé las situaciones difíciles por la falta de organización y planificación por ende hace que se retrasen muchas veces las actividades estipuladas a su cargo. • no se le ve comprometido hacia la consecución de los objetivos organizacionales.
Perseverancia	
Capacidad de predisposición a mantenerse firme y constante en la obtención de resultados y emprendimiento para ejecutar las acciones que logren un objetivo en común.	
Comportamientos habituales frente a la predisposición a mantenerse firme hacia la ejecución de sus deberes para la obtención de resultados.	
A	• Se muestra firme y constante en la obtención de resultados y demuestra

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	emprendimiento para ejecutar las acciones que logren un objetivo en común. • Se muestra insistente en culminar una tarea a pesar de estar presentando dificultades o haber cometidos errores durante ellas. • Demuestra su fortaleza contantemente durante la realización de cualquier tarea a ejecutar. • Anima a las personas que laboran en la fundación aun en ocasiones que hayan tenido frustraciones en la obtención de resultados. • Conserva excelente predisposición al trabajo y alto rendimiento en sus labores cotidianas.
B	• Muchas veces muestra firmeza y ser constante en la obtención de resultados y demuestra emprendimiento para ejecutar las acciones que logren un objetivo en común. • Muchas veces es insistente en culminar una tarea a pesar de estar presentando dificultades o haber cometidos errores durante ellas. • Motiva a compañeros de su misma área para que logren las metas que se planificaron a mediano plazo en pro y beneficio de los objetivos organizacionales.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• Tiene buena predisposición al trabajo y colabora a los compañeros de la misma área. • Desarrolla las actividades a cabalidad así su tiempo de entrega este cerca de la fecha límite.
C	• Pocas veces muestra estar firme y constante en la obtención de resultados y poco emprendimiento para ejecutar las acciones que logren un objetivo en común. • Pocas veces culmina una tarea sin tener errores. • Pide colaboración y ayuda ante situaciones difíciles que se siente estancado. • Tiene poca predisposición al trabajo. • Motiva a compañeros de su misma área para que logren las metas que se planificaron a corto plazo en pro y beneficio de los objetivos organizacionales.
D	• No se muestra firme y constante en la obtención de resultados y no demuestra emprendimiento para ejecutar las acciones que logren un objetivo en común. • No culmina las tareas sin que tenga ayuda de un supervisor.

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• No motiva a compañeros de su misma área para que logren las metas que se planificaron en pro y beneficio de los objetivos organizacionales. • No posee predisposición para la realización de tareas estipuladas. • Se rinde fácilmente antes las dificultades, se muestra abatido tras fracasos personales o grupales.

5.4 Asignación de Competencias y Grados o Niveles a los Diferentes Puestos de la Organización

Según Alles. M (2006), para la asignación de competencias y grados a los diferentes puestos en una organización, afirma que se debe haber definido el modelo de competencias de acuerdo con las estrategias de la empresa, es decir, teniendo presente su visión, misión, valores y objetivos, y elaborado las descripciones de los puestos, seguidamente se asignan las competencias y los niveles para los diferentes puestos de trabajo en la organización.

De acuerdo con lo anterior, la asignación de competencias y grados a los diferentes puestos de la fundación Fusempaz, parte del modelo de competencias y las descripciones de puestos que se gestaron en el punto "definición de competencias por la máxima dirección de la compañía, tanto cardinales como específicas". Con base a esto y lo que

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

estipula Alles. M (2006), se tienen en cuenta las competencias cardinales las cuales aplican a todos los puestos de la organización, luego se asignan las áreas para cada puesto de trabajo, seguidamente se asignan las competencias específicas a esos puestos de trabajo y además se estipulan los grados de las competencias que surgen al analizar las tareas del puesto según su función e importancia.

La siguiente tabla muestra la asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la fundación Fusempaz:

Competencias Cardinales	**A**	**B**	**C**	**D**
Compromiso				
Integridad				
Autonomía				
Servicio				
Honestidad				
Competencias específicas Gerente General				

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Liderazgo				
Comunicación				
Competencias específicas para el área Administrativa				
Precisión				
Sentido de pertenencia				

Competencias Cardinales	**A**	**B**	**C**	**D**
Compromiso				
Integridad				
Autonomía				
Servicio				
Honestidad				
Competencias específicas Coordinador General				

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Trabajo en equipo				
Don de mando				
Competencias específicas para el área Contabilidad y Finanzas				
Adaptabilidad al Cambio				
Sentido de pertenencia				

Competencias Cardinales	**A**	**B**	**C**	**D**
Compromiso				
Integridad				
Autonomía				
Servicio				
Honestidad				
Competencias específicas Tesorera				

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Servicio				
Autocontrol				
Competencias específicas para el área de Contabilidad y Finanzas				
Capacidad de organización y planificación				
Sentido de pertenencia				

Competencias Cardinales	**A**	**B**	**C**	**D**
Compromiso				
Integridad				
Autonomía				
Servicio				
Honestidad				
Competencias específicas Coordinador de Animadores				

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Liderazgo				
Iniciativa				
Competencias específicas para el área de Desarrollo				
Dinamismo				
Sentido de pertenencia				

Competencias Cardinales	**A**	**B**	**C**	**D**
Compromiso				
Integridad				
Autonomía				
Servicio				
Honestidad				

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Competencias específicas Animadores				
Calidad de trabajo				
Colaboración				
Competencias específicas para el área de Desarrollo				
Perseverancia				
Sentido de pertenencia				

5.5 Determinación de Brechas entre las Competencias Definidas por el Modelo y las que Poseen los Integrantes de la Organización

El proceso de este ítem consistió en la evaluación del nivel actual de las competencias de los colaboradores de la fundación Fusempaz, con el propósito de determinar las brechas, término que utiliza Martha Alles (2006) como la diferencia que existe entre los niveles existentes entre las competencias con respecto del nivel de dominio para el buen

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

desempeño de los cargos, el cual ha sido definido en los perfiles de competencias levantados en los ítems anteriores.

Para el desarrollo de este apartado, se diseñó un formulario de evaluación de competencia (Anexo 04), donde se presentan las competencias asociadas a cada cargo y a cada colaborador de la fundación, y la definición de cada competencia junto con sus niveles o grados en una escala que va desde la letra A hasta la D, donde la A hace referencia a su optimo desempeño y la D a su mínimo o no cumplimiento de las competencias.

Se solicitó a las directivas que valoraran la autoevaluación de los colaboradores con el fin de corroborar si las respuestas fueron acertadas o no, además, realizar la autoevaluación correspondiente a sus cargos, y a los colaboradores de Fusempaz que resolvieran la autoevaluación de las competencias, marcando en el formulario el grado de dominio real en que consideran se encuentra dentro del nivel de la competencia, en otras palabras, que registraran el grado en el que se encuentra la competencia del colaborador según el cargo desempeñado.

Seguidamente, se toma una escala de 25% a 100%, donde cada nivel de cada competencia se le da un valor de 25%, de acuerdo con el modelo de Alles M. (2006). La lectura para un óptimo desempeño del nivel de competencia seria el 100%, para el mínimo

seria el 25% y para un promedio seria el 50%; con base a esto se establecieron las brechas de los niveles de las competencias para cada cargo o puesto de la Fundación, a través del análisis comparativo del porcentaje marcado por los colaboradores para cada nivel de competencia y el porcentaje ideal que debe tener cada colaborador por cada nivel de competencia.

Para el desarrollo del análisis comparativo, se parte del porcentaje arrojado por la autoevaluación de cada uno de los colaboradores de la fundación y la valoración realizada por la dirección de la fundación, quienes se encargaron de corroborar los resultados de la autoevaluación. Este análisis comparativo pretendió por parte de las directivas establecer las diferencias entre los distintos niveles de la competencia, cerciorándose de que las respuestas de los colaboradores de la fundación son honestas frente a las actividades que desempeñan en la organización.

A continuación se visualiza como se da el análisis comparativo para determinar la brecha en una competencia, describiendo el proceso que se llevó a cabo. Seguidamente, el cuadro que se muestra describe el área, cargo, la competencia y los niveles de competencia de un colaborador de Fusempaz:

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Área: Administrativa	**Cargo:** Gerente general
Competencia: Precisión	Es la capacidad para realizar las tareas asignadas con alto grado de fidelidad. Implicando una insistencia por la exactitud en cada tarea que involucre la labor a realizar.

Niveles de Competencia

A (100%)	Sus tareas están orientadas a buscar cada vez mayor exactitud. Busca asegurar la veracidad de la información resultante de su trabajo. Se orienta por plasmar su obra de manera que refleje la realidad con un alto nivel de precisión.
B (75%)	Está orientado a realizar tareas con precisión, una vez que considere que lo ha logrado no insistirá en superar los niveles establecidos.

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

C (50%)	Está orientada a realizar tareas, aunque en ocasiones no las realice en tiempos estipulados y no superando los niveles establecidos.
D (25%)	Es simplista y poco preciso en los resultados de tareas que requieren niveles altos de destreza.

El establecimiento de las brechas surge del análisis de los niveles de competencias y sus porcentajes, teniendo presente la valoración o evaluación de la máxima autoridad de la fundación, la cual conoce las funciones y procesos de los colaboradores o empleados de Fusempaz según su cargo. En el cuadro anterior se muestra una de las competencias perteneciente al cargo y al área de uno de los colaboradores de la Fundación. De la misma manera, se visualizan los niveles de la competencia a evaluar. El proceso de análisis de los niveles de competencia, se inicia con el resultado de la autoevaluación elaborada por cada uno de los colaboradores y teniendo presente la valoración del nivel de competencia dada por la máxima dirección de la Fundación correspondiente a ese cargo. No obstante, el establecimiento de la brecha surge de la diferencia entre estas valoraciones, teniendo en cuenta los porcentajes asignados a cada uno de los niveles de la competencia.

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Para el cargo en mención, la autoevaluación resuelta por uno de los colaboradores, arrojo que la competencia "precisión", se encuentra en el nivel A, lo que implica que dicha competencia se cumple en un 100%. Ahora bien, la valoración asignada por la máxima dirección de la Fundación, estipulo que esta competencia se encuentra en un nivel C, equivalente al 50% de su cumplimiento por parte del colaborador. Esta asignación por parte de la dirección se basó en el cumplimiento de la competencia por parte del colaborador a la capacidad para realizar las tareas asignadas con alto grado de fidelidad e implicando una insistencia por la exactitud en cada tarea que involucró la labor a realizar por parte del empleado.

De acuerdo con lo anterior, la brecha se establece al visualizar que el nivel de competencia valorado por la máxima dirección se encuentra en un 50% frente al cumplimiento de la competencia que exige un 100% para su desarrollo en su totalidad. De esta misma manera, se establecieron las brechas para las demás competencias estipulados para los colaboradores y directivas de Fusempaz.

5.6 Diseño de los Procesos o Subsistemas de Recursos Humanos por Competencias: Selección, Desempeño y Desarrollo son los tres Pilares importantes de la Metodología

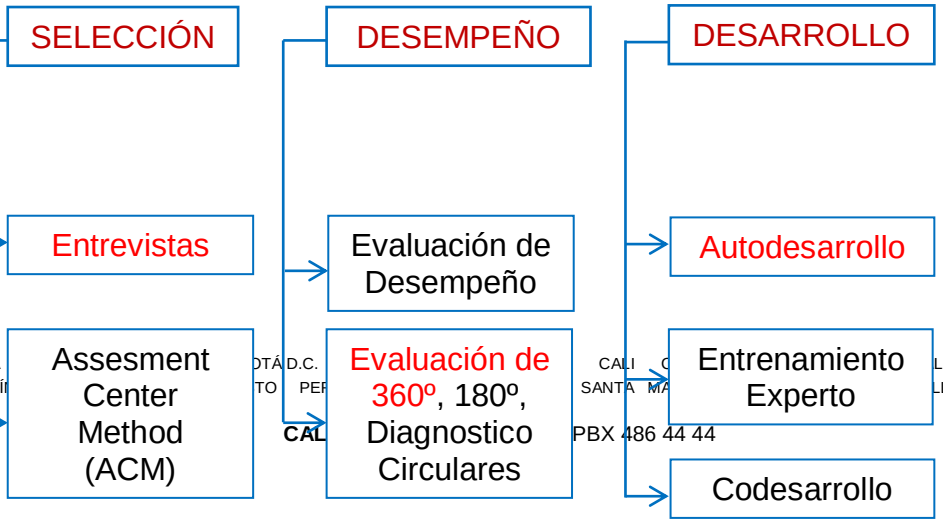
UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

La gestión por competencias permite que los miembros de una organización tengan características que puedan estar alineadas a los objetivos de la empresa. Por esta razón, las competencias que se buscan en los candidatos a un puesto son aquellas que garanticen el éxito futuro de la organización (Alles M. 2006).

De acuerdo con Alles M. (2006), la selección, el desempeño y el desarrollo hacen parte de la metodología aplicada al diseño de procesos o subsistemas de recursos humanos por competencias. Por tanto, la investigación ha tomado esta bitácora desde su génesis de desarrollo, el cual ha permitido de forma procedimental establecer las competencias laborales de cada uno de los puestos de trabajo de los colaboradores de Fusempaz.

El procedimiento llevado a cabo para el desarrollo de este ítem, se basa en el siguiente esquema planteado por Alles M. (2006), el cual se aplica después de la implantación del modelo de gestión por competencias de la organización:



UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

5.6.1 SELECCIÓN

Para Zerilli A. (1976), seleccionar es especificar las cualidades y requisitos para desempeñar determinadas labores, es identificar y medir las cualidades actuales y potenciales, las características de personalidad, los intereses y las aspiraciones de los diversos individuos admitidos a examen, además, afirma que es elegir los individuos que poseen cualidades, características, etc., a un nivel suficiente para desempeñar las labores asignadas a la satisfacción propia y de la empresa que los admita.

Para Chiavenato I. (1999), la selección de recursos humanos es la elección del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral. Además, afirma que la selección de personal trata de obtener dos resultados: personas adecuadas para el puesto y personas que además de adecuadas sean eficientes en el puesto, los cuales se esperan de obtener comparando dos variables: los requisitos del puesto de trabajo y el perfil de los candidatos

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Porret G. (2010), menciona que el proceso de selección es aquella actividad organizada que, una vez especificados los requisitos y cualidades que han de reunir los candidatos para determinadas labores, identifica y mide las cualidades actuales y potenciales, las características de personalidad, los intereses y las aspiraciones de los diversos participantes en el proceso, para elegir al que se aproxima al profesiograma.

Ahora bien, partiendo de lo anterior, se infiere que la selección de personal, es un proceso mediante el cual se busca elegir a una o varias personas que mejor se ajusten a las características del puesto de trabajo teniendo presente criterios del sujeto como cualidades, potencialidad o capacidades, la eficiencia, entre otros, sin dejar de lado las políticas establecidas por la empresa para cada perfil de cargo.

En este mismo orden de ideas, la autora que se toma como base en la investigación, Alles M. (2006), afirma que una correcta selección de personas es buena para la empresa y para los individuos. Además, una persona tiene una serie de expectativas respecto de su trabajo y de la empresa, y a su vez el empleador también espera ciertas conductas de su personal. Cuando existe una correspondencia entre ambas series de expectativas, cuando

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

ese contrato psicológico entre empleado y empleador se explicita, es compartido y aceptado, la relación es fructífera para todos.

En este orden de ideas se infiere que la autora hace referencia al bienestar, tanto de la empresa como del empleado, el cual será compartido, es decir, ambas partes se verán beneficiadas al lograr la satisfacción de las expectativas de cada uno, alcanzando resultados u objetivos de forma recíproca.

En este mismo sentido, la autora argumenta que uno de los pilares primordiales para el proceso de selección, es el contrato psicológico concebido entre empleado y empleador, el cual refiere a la suma de las expectativas no escritas, tanto del empleado como del empleador, sobre las que sustancia la relación laboral, el cual se irá desarrollando a lo largo del tiempo, fundamentándose en las experiencias de ambas figuras con el fin de crear expectativas mutuas, es decir, tanto para la empresa como para el trabajador (Alles M., 2006).

Profundizando un poco más sobre el contrato psicológico, es claro que la autora hace referencia a la parte del contrato laboral la cual se manifiesta de forma implícita, es decir, va más allá del trabajo a realizar y la recompensa a recibir. En otros términos, hace

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

referencia al cumplimiento de expectativas de la empresa para el empleado, como por ejemplo, la oportunidad de crecer y aprender o también ascender dentro de la empresa y de cómo la empresa espera del empleado resultados y cumplimiento de objetivos o tareas manifestadas en productividad laboral. Lo que permite concluir que esta interacción entre empleado y empleador, se torna como un proceso de reciprocidad en pro del bienestar de ambos.

Para el proceso de selección en una organización, Alles M. (2006), propone dos herramientas como alternativas que conllevan al fortalecimiento de ese contrato psicológico partiendo de las competencias laborales de cada individuo. La primera es la entrevista por competencias y la segunda es el método assesment center, de las cuales pueden aplicarse ambas o una de ellas. En la investigación, se optó por aplicar la entrevista por competencias en el proceso de selección. Dicha herramienta se tomó como la más viable para realizar la selección de colaboradores de la fundación, puesto que esta técnica permitió observar de manera individual las características subyacentes de cada individuo, como por ejemplo, los rasgos personales, los motivos, los roles e imagen de sí mismo, sin dejar de lado las características actitudinales (valores, convicciones, creencias personales), las aptitudes (capacidades innatas para el aprendizaje y actuación) y las habilidades (destrezas para ejecutar algo) que rigen o guían el comportamiento de la persona en una

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

determinada situación dentro de la organización. Además, Por medio de la entrevista por competencias, se indagó al postulante en su vida profesional, académica y personal, con el fin de predecir sobre comportamientos en un futuro laboral cercano como postulante al cargo dentro de la fundación.

La elaboración de este tipo de entrevista por competencia, surge de la determinación de las competencias de cada cargo dentro de Fusempaz. Este listado de competencias a su vez, salen de las estrategias de la fundación, es decir, de la misión, la visión, los valores, entre otros, que permitieron dar pie a la creación de las competencias de cada cargo dentro de la fundación. En este mismo sentido, se tuvo presente el perfil del cargo como base para el proceso de selección relacionando las competencias para cada uno de los puestos o cargos de la fundación.

En este mismo orden de ideas, las competencias para realizar la entrevista por competencias, se enmarcan a continuación en los recuadros, teniendo presente los dos tipos de competencias que se han manejado a través de la investigación de acuerdo con Alles M. (2006):

Competencias Cardinales
Compromiso

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Integridad
Autonomía
Servicio
Honestidad

Competencias Especificas

Liderazgo	Trabajo en Equipo	Iniciativa
Sentido de pertenencia	Don de Mando	Dinamismo
Precisión	Servicio	Perseverancia
Comunicación	Planificación	Calidad de Trabajo
Adaptabilidad al Cambio	Autocontrol	Colaboración

Para cada competencia, se establecieron preguntas adecuadas para la obtención de información de las competencias del postulante o candidato de acuerdo al cargo. En el cuadro que se muestra a continuación, se da a conocer las preguntas de acuerdo con las competencias en relación al cargo o puesto existente en la fundación:

COMPETENCIAS CARDINALES

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Competencias	Preguntas
Compromiso	1. ¿Usted cree ser una persona comprometida? Cuénteme por qué llega a esa conclusión. ¿Lo consideran otras personas así? ¿Por qué lo cree? 2. Hay personas que, siendo comprometidas en su trabajo o estudio, no lo son en su casa. ¿Cuál es su caso? ¿Por qué cree que es así? ¿Qué lo ha llevado a pensar en esto? 3. ¿Quién es responsable de cada tarea en su trabajo o en su casa? ¿Por qué cree que es una clasificación clara para usted?
Integridad	1. ¿Por qué creería usted que sus superiores/su equipo de trabajo (subordinados)/ lo valoran? 2. La honestidad y la confianza, ¿Son valores importantes en la fundación donde usted se desempeña? ¿Cómo las premia? ¿Fue usted reconocido o premiado en alguna oportunidad?, Describa esa situación por la cual fue reconocido. 3. ¿Qué representan la honestidad y la confiabilidad en su

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	escala de valores en el trabajo? Descríbame una situación en que su integridad haya sido puesta a prueba. ¿Qué beneficios o resultados obtuvo de su accionar? 4. ¿Qué imagen, en materia de integridad, confianza y credibilidad, cree que tienen de usted las personas que laboran con usted?
Autonomía	1. De un ejemplo de una idea o sugerencia que haya propuesto a su superior en los últimos meses. ¿Cómo fue? ¿Cómo la implemento? ¿Cuáles fueron los resultados? 2. ¿En qué ocasiones de su trabajo actual siente que tiene que consultar a su jefe antes de actuar? 3. ¿Cuáles son las tareas que más le gusta hacer en su trabajo actual? ¿Y las más aburridas? ¿Qué hace para que no sean aburridas y poderlas llevar a cabo? 4. Cuénteme un ejemplo de un proyecto o idea que haya llevado a cabo a pesar de las limitaciones u oposiciones de algunos compañeros de trabajo. ¿De qué se trataba el

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	proyecto? ¿Por qué se presentaron las limitaciones u oposiciones? ¿Cómo manejo esta situación? 5. Cuéntame algo que no le pidió nadie que hiciera en su momento y de lo que ahora se arrepiente. 6. Cuénteme la última vez que no estuvo de acuerdo con una decisión de tu jefe. ¿Cuál fue su postura frente a esta situación?
Honestidad	1. Un buen amigo ha estado desempleado por varios meses y le pide que escriba una carta de recomendación para un puesto para el que usted sabe que no está bien calificado, ¿acepta escribirla? ¿Por qué? ¿Qué piensa de esta situación? ¿Qué le sugeriría a su amigo? 2. Usted encuentra un buen contenido para una presentación, pero sabe que **tiene copyright (derechos de autor)**, ¿lo usa en su presentación de trabajo para quedar bien, pensando que nadie se va a dar cuenta? ¿Cómo manejaría esta situación? 3. Mientras trabaja en un proyecto con otras personas, usted nota que una de ellas está haciendo **trabajo deficiente y**

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	peligroso para el resto. Si lo denuncia, el proyecto podría cancelarse y perdería el 20% de sus ingresos para ese año. ¿Qué harías? ¿Por qué optas por esa respuesta? ¿Qué le sugeriría a ese compañero? ¿Qué estrategias plantearía para que no se dañara la relación con ese compañero de trabajo?
Servicio	1. Cuénteme de una situación en la que lo hayan asignado a trabajar a un área o con un jefe que no era de su agrado. ¿Cómo se desempeñó usted? 2. ¿Con qué frecuencia interactúa con personas de otros departamentos? Descríbame su relación con ellas. ¿Por qué cree que es fundamental relacionarse con las personas de otro departamento? En una determinada situación, ¿usted cómo prestaría sus servicios a un compañero de otro departamento? 3. ¿Cómo se siente cuando su departamento es auditado? ¿Cómo recibe a los consultores? 4. Cuénteme sobre algún proyecto no rutinario donde haya tenido que trabajar con personas de otro departamento o

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	personas externas a la fundación.

COMPETENCIAS ESPECIFICAS
Área: Administrativa **Cargo: Gerente General**
Competencia: Liderazgo
1. ¿Usted superviso alguna vez una persona difícil de manejar?, ¿Cómo lo manejo? ¿Qué resultados obtuvo?, ¿Por qué cree que fueron los esperados? 2. Deme un ejemplo concreto de algún logro obtenido de su gestión como líder de su grupo. ¿Qué hizo usted para lograrlo?, ¿cree que era la única alternativa de realizarlo o existían otras alternativas? 3. Deme un ejemplo especifico de cómo hace usted para motivar a su equipo de trabajo. ¿Cree que es un buen método para motivar a sus colaboradores?, ¿Qué métodos le han resultado ser los mejores?, ¿Cree que aplica para cualquier caso?, ¿Cree que estos métodos lo hacen ser un buen líder? 4. Describa una situación en la que ha tenido que reprender o corregir a alguno de sus

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

colaboradores por falta de rendimiento o porque había hecho algo que no estaba bien. ¿Cómo se maneja esa situación?, ¿Qué observaciones tendría para recomendar a ese colaborador? 5. Describa su jefe ideal
Competencia: Sentido de pertenencia
1. ¿En las empresas donde trabaja, tiene presente la misión y la visión con el fin de desarrollar bien su trabajo pensando en el bienestar en la organización? ¿Cómo influiría si no se tiene presente esto? ¿Qué propondría usted para que se tuviera en cuenta esto? 2. ¿Tiene claro usted que los objetivos de la empresa deben ser ejes con los cuales usted debe regirse para lograr enfocar sus proyectos a la fundación? ¿Por qué cree que es necesario? 3. En caso de no tener los recursos o materiales necesarios para desarrollar su proyecto, ¿usted optaría por conseguirlos o esperaría a que se los dieran sus superiores?
Competencia: Precisión
1. En una situación dada, ¿Cómo muestra los resultados obtenidos durante la aplicación de un proyecto? ¿Qué herramientas aplica? ¿Por qué esas? ¿Qué estrategias aplica para la comprensión de sus resultados en una asamblea?

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

2. ¿Por qué cree que se debe ser puntual y claro a la hora de dar una argumentación de procesos que se han llevado a cabo en un proyecto? ¿Cree que lo mejor sería hacer resúmenes, por qué? 3. ¿Qué estrategias usaría usted para ser preciso en los procesos administrativos de la organización al dar informes ante la asamblea por los proyectos ejecutados? ¿Cómo sería su reacción en caso de que no aprueben o no comprendan lo que usted trata de decir? 4. Al decir que se debe ser claro y preciso, ¿Qué le indica a usted eso?
Competencia: Comunicación
1. ¿Cree sentirse capaz de trabajar sin supervisión directa?, ¿Por qué? 2. Describa un momento en el que tuvo que adoptar una nueva iniciativa que haya realizado en su trabajo. ¿Qué le indujo a esta iniciativa? ¿Cuáles fueron sus resultados? 3. ¿Qué pasos específicos tomó?, ¿Qué obstáculos venció?, ¿Cuál fue el resultado? 4. ¿Me puede indicar alguna sugerencia que haya realizado en alguno de sus trabajos? 5. ¿Qué acciones ha desarrollado para encontrar trabajo? 6. ¿Cuál es el problema más difícil de comunicación que notó en su último empleo?, ¿Cómo lo detectó?, ¿Cuál fue su reacción?, ¿Qué estrategias utilizó para corregirlo?

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

7. ¿Ha tenido que hacer presentaciones orales de su trabajo? ¿Cómo las realizó? ¿Cómo fueron las estrategias usadas? 8. ¿Cómo supera las objeciones a sus ideas hechas por su superior/a o sus compañeros/as de trabajo? ¿Aporta nuevas ideas o las sigue al pie de la letra?
Área: Contabilidad y Finanzas **Cargo:** Coordinadora General
Competencia: Adaptabilidad al Cambio
1. Supongo que habrá tenido que hacerse cargo de tareas que no eran usuales o propiamente suyas. ¿Cómo las abordó? ¿Qué métodos o estrategias aplicó para obtener los mejores resultados? ¿Cómo cree que los cambios en la organización hacen crecer al trabajador como persona y como pieza importante dentro de la organización? 2. En ocasiones las formas de actuar que son buenas en una situación dada dejan de serlo. ¿Si le llegase a ocurrir esto, cómo lo asumiría? ¿En caso de no serlo que haría? 3. ¿Cuáles han sido las situaciones de cambio más importantes a las que se ha enfrentado? ¿Qué aprendizaje sacó de ellas? ¿Cómo cree que serían aplicables hoy en día para su desempeño laboral en una organización? 4. ¿Qué diferencias percibe entre su anterior empleo y el actual? ¿Cómo cree que

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

aplicaría las estrategias de su anterior empleo para mejorar en la nueva organización? ¿Cambiaría de estrategias?

5. ¿Cómo se siente cuando alguien censura alguno de sus comportamientos? ¿Justificaría su respuesta? Describa una situación donde le hayan censurado algún comportamiento. ¿Cuál fue su proceder frente a esta situación? ¿Cómo se sintió?

Competencia: Trabajo en Equipo

1. Describa un grupo en el cual era un miembro activo y tenía que conseguir un objetivo común. ¿Cuál era la misión del grupo?, ¿Cuál era su papel?, ¿Cómo se sintió al realizar esa acción en el grupo? ¿Cuál fue la reacción de sus compañeros de grupo?

2. Señale un ejemplo de un buen trabajo en equipo. ¿Por qué cree que es un buen trabajo en equipo? ¿Qué características determina usted para decir que es un buen trabajo en equipo? ¿Por qué cree que las acciones realizadas darán buen resultado para decir que es un buen trabajo en equipo?

3. ¿Qué tipo de compañeros/as de trabajo le desagradan especialmente? ¿Qué hace ante una situación en la que se encentre así? ¿Por qué cree que sería capaz de trabajar con esa persona? ¿Cómo haría usted para mejorar esa relación? ¿Lo haría sólo por cumplir el objetivo, por qué?

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

4. ¿Cuándo mejora su rendimiento, ¿en acciones individuales o en grupo? Describa un evento en que usted haya mejorado su rendimiento individual y en grupo. ¿Cómo se sintió frente a este logro? ¿De qué forma lo compartiría con sus compañeros de trabajo? 5. Cuando trabaja con personas nuevas, ¿Cómo hace para coordinar esfuerzos? ¿Qué alternativas buscaría en caso de no resultar las que usted aplicó? 6. ¿Cuáles son los aspectos que más valora a la hora de trabajar en equipo?, ¿Con qué grupos se ha sentido más cómodo? 7. Cuénteme una situación en la que ha tenido que trabajar con unos compañeros o jefe que no eran de su agrado. ¿Cómo manejo esta situación? ¿En qué termino esa situación?
Competencia: Don de Mando
1. Describa una situación en la que ha tenido que reprender a alguno de sus colaboradores por falta de rendimiento o porque había hecho algo que no estaba bien ¿Cómo se maneja esa situación? ¿Qué recursos retomaría de su experiencia?, En caso de que de que se volviese a repetir, ¿Cómo lo afrontaría de nuevo? 2. Deme un ejemplo especifico de cómo hace usted para motivar a su equipo de trabajo. ¿Qué estrategias utilizaría para ello?, en caso de no resultarle positiva su estrategia, ¿Qué haría?

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

3. ¿Cómo motiva a sus colaboradores, tanto directos como indirectos? ¿Qué métodos han probado ser para usted los que dan mejores resultados? ¿Por qué? ¿Por qué cree o no cree que este método aplicaría para todos los colaboradores?
Competencia: Sentido de Pertenencia
1. ¿En las empresas donde trabaja, tiene presente la misión y la visión con el fin de desarrollar bien su trabajo pensando en el bienestar en la organización? ¿Cómo influiría si no se tiene presente esto? ¿Qué propondría usted para que se tuviera en cuenta esto? 2. ¿Tiene claro usted que los objetivos de la empresa deben ser ejes con los cuales usted debe regirse para lograr enfocar sus proyectos a la fundación? ¿Por qué cree que es necesario? 3. En caso de no tener los recursos o materiales necesarios para desarrollar su proyecto, ¿usted optaría por conseguirlos o esperaría a que se los dieran sus superiores?
Cargo: Tesorera
Competencia: Servicio
1. Cuénteme de una situación en la que lo hayan asignado a trabajar a un área o con un jefe que no era de su agrado. ¿Cómo se desempeñó usted?

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

2. ¿Con qué frecuencia interactúa con personas de otros departamentos? Descríbame su relación con ellas. ¿Por qué cree que es fundamental relacionarse con las personas de otro departamento? En una determinada situación, ¿usted cómo prestaría sus servicios a un compañero de otro departamento? 3. ¿Cómo se siente cuando su departamento es auditado? ¿Cómo recibe a los consultores? 4. Cuénteme sobre algún proyecto no rutinario donde haya tenido que trabajar con personas de otro departamento o personas externas a la fundación.
Competencia: Sentido de Pertenencia
1. ¿En las empresas donde trabaja, tiene presente la misión y la visión con el fin de desarrollar bien su trabajo pensando en el bienestar en la organización? ¿Cómo influiría si no se tiene presente esto? ¿Qué propondría usted para que se tuviera en cuenta esto? 2. ¿Tiene claro usted que los objetivos de la empresa deben ser ejes con los cuales usted debe regirse para lograr enfocar sus proyectos a la fundación? ¿Por qué cree que es necesario? 3. En caso de no tener los recursos o materiales necesarios para desarrollar su proyecto, ¿usted optaría por conseguirlos o esperaría a que se los dieran sus superiores?

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Competencia: Capacidad de Organización y Planificación
1. ¿Cuáles son los proyectos más estratégicos de su fundación que usted controla actualmente? ¿Cómo cree que sería la estrategia adecuada para llevarlos a cabo? ¿Por qué esa estrategia y no otra? 2. ¿Cuáles son las oportunidades y/o amenazas que usted ha identificado en los proyectos de la fundación en los próximos años? ¿Cómo llegó a esa conclusión? ¿Qué plan ha pensado hacer al respecto? 3. ¿Alguna vez ha participado usted en la planeación de los proyectos para su fundación?, ¿Cuál fue su papel especifico?, ¿Cuál fue su aporte?, describa su función. 4. Al solicitarle un proyecto específico de su área, ¿realiza una planeación estratégica para el cumplimiento de su proyecto? ¿Qué medio o estrategia utilizaría?, si fuera rechazado, ¿Cómo lo replantearía? 5. Si al término del tiempo para entregar un proyecto, usted no lo logra terminar, ¿Cómo resolvería esa situación? ¿Por qué utilizaría esa estrategia y no otra?
Competencia: Autocontrol
1. Describa la situación más tensa que ha debido resolver en su vida. ¿Cómo la afrontó?

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

¿Cómo hizo para que no le afecte en su situación laboral? 2. Cuando tiene presiones de trabajo extraordinarias y los problemas se juntan, ¿qué ha hecho para resolverlos? ¿Qué pasaría si no logra resolverlos? ¿Cuáles cree que serían sus comportamientos ante una situación de estas? 3. ¿Cómo maneja la presión?, ¿Le agrada/desagrada este tipo de situaciones? 4. Recuerda una situación en que haya tenido que resistir una presión del entorno muy alta y mantenida en el tiempo. ¿Qué pasó? ¿Cómo controló esta situación?
Área: Desarrollo **Cargo:** Coordinador de Animadores
Competencia: Liderazgo
1. ¿Alguna vez le tocó supervisar a una persona difícil de manejar?, ¿Cómo lo manejo? ¿Qué resultados obtuvo?, ¿Por qué cree que fueron los esperados? 2. Deme un ejemplo concreto de algún logro obtenido de su gestión como líder de su grupo. ¿Qué hizo usted para lograrlo?, ¿cree que era la única alternativa de realizarlo o existían otras alternativas? 3. Deme un ejemplo especifico de cómo hace usted para motivar a su equipo de trabajo. ¿Cree que es un buen método para motivar a sus colaboradores?, ¿Qué métodos le han

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

resultado ser los mejores?, ¿Cree que aplica para cualquier caso?, ¿Cree que estos métodos lo hacen ser un buen líder? 4. Describa una situación en la que ha tenido que reprender o corregir a alguno de sus colaboradores por falta de rendimiento o porque había hecho algo que no estaba bien. ¿Cómo se maneja esa situación?, ¿Qué observaciones tendría para recomendar a ese colaborador? 5. Describa su jefe ideal
Competencia: Iniciativa
1. ¿Se siente capaz de trabajar sin supervisión directa?, ¿Por qué? 2. Describa un momento en el que tuvo que adoptar una nueva iniciativa que haya realizado en su trabajo. ¿Qué le indujo a esta iniciativa? ¿Cuál fue su experiencia? 3. ¿Qué pasos específicos tomó?, ¿Qué obstáculos venció?, ¿Cuál fue el resultado? 4. ¿Me puede indicar alguna sugerencia que haya realizado en alguno de sus trabajos? ¿Por qué tomo la iniciativa de sugerirlo? ¿De qué forma planteo su sugerencia? 5. ¿Qué acciones ha desarrollado para encontrar trabajo? 6. Ante nuevas situaciones, ¿Cómo reacciona? ¿Por qué cree que tiene las capacidades para afrontarlas?

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Competencia: Sentido de Pertenencia
1. ¿En las empresas donde trabaja, tiene presente la misión y la visión con el fin de desarrollar bien su trabajo pensando en el bienestar en la organización? ¿Cómo influiría si no se tiene presente esto? ¿Qué propondría usted para que se tuviera en cuenta esto? 2. ¿Tiene claro usted que los objetivos de la empresa deben ser ejes con los cuales usted debe regirse para lograr enfocar sus proyectos a la fundación? ¿Por qué cree que es necesario? 3. En caso de no tener los recursos o materiales necesarios para desarrollar su proyecto, ¿usted optaría por conseguirlos o esperaría a que se los dieran sus superiores?
Competencia: Dinamismo
1. De un ejemplo de una tarea o proyecto que haya demandado un esfuerzo importante durante un largo periodo de tiempo. ¿Cómo la emprendió? ¿Cuál fue el resultado? 2. ¿Cómo se desarrolla un día de trabajo típico? 3. ¿Cuáles son los problemas diarios propios de su trabajo? ¿Qué hace para resolverlos? 4. ¿Qué estrategias usaría usted para cumplir varias tareas que se le asignen para la misma hora o fecha de entrega? ¿Qué método utilizaría?

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

5. En caso de acumulación de proyectos o tareas por entregar, ¿Cómo resolvería esta situación?
Cargo: Animadores
Competencia: Calidad de Trabajo
1. ¿Cuánto hace que se desempeña en este puesto? Cuénteme sobre sus responsabilidades, personas a cargo, nivel de reporte. 2. Cuénteme si alguna vez tuvo que resolver/implementar un procedimiento que no conocía. ¿Qué hizo? ¿Cómo lo resolvió? 3. ¿Cuál es la dificultad que ha encontrado para usar los formatos para la creación de proyectos en la fundación? ¿Qué hizo frente a esas dificultades? ¿Cómo implementaría un formato de proyecto en caso de que usted viera falencias en el que debe presentarlo? ¿Cuál sería su argumento para que aceptaran las modificaciones que usted propone? 4. ¿Qué áreas consulta para la elaboración de sus proyectos? ¿Sobre qué temas? Reláteme alguna situación en la que haya ofrecido su experiencia al servicio de otros departamentos de la organización.
Competencia: Colaboración
1. Cuénteme de una situación en la que lo hayan asignado a trabajar a un área o con un

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

jefe que no era de su agrado. ¿Cómo se desempeñó usted?

2. ¿Con qué frecuencia interactúa con personas de otros departamentos? Descríbame su relación con ellas.

3. ¿Cómo se siente cuando su departamento es auditado? ¿Cómo recibe a los consultores?

4. Cuénteme sobre algún proyecto no rutinario donde haya tenido que trabajar con personas de otro departamento o personas externas a la fundación.

5. ¿Cuál es su reacción en caso de que un superior de otro departamento lo mande a realizar una tarea extra fuera de su departamento? ¿Qué estrategias utilizarías para no quedarse alcanzado con sus tareas? ¿A qué tarea le daría prioridad?

Competencia: Sentido de pertenencia

1. ¿En las empresas donde trabaja, tiene presente la misión y la visión con el fin de desarrollar bien su trabajo pensando en el bienestar en la organización? ¿Cómo influiría si no se tiene presente esto? ¿Qué propondría usted para que se tuviera en cuenta esto?

2. ¿Tiene claro usted que los objetivos de la empresa deben ser ejes con los cuales usted debe regirse para lograr enfocar sus proyectos a la fundación? ¿Por qué cree que es necesario?

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

3. En caso de no tener los recursos o materiales necesarios para desarrollar su proyecto, ¿usted optaría por conseguirlos o esperaría a que se los dieran sus superiores?
Competencia: Perseverancia
1. Cuénteme alguna situación en la que usted haya logrado alcanzar un objetivo propuesto en un proyecto de la organización, la resolución de un problema u otra situación por haber perseverado. ¿Por qué eligió ese ejemplo? ¿Qué logros obtuvo en su experiencia laboral? 2. Cuando las situaciones externas son adversas, por ejemplo, falla el sistema, el transito es pesado, su economía es deficiente, ¿Cómo se siente? Relate algún ejemplo, como se sintió y que hizo. 3. Si usted sospecha que una persona no quiere atenderlo por teléfono, ¿Qué hace? 4. Si alguna vez le rechazaran una propuesta que usted haya presentado, ¿Qué haría en ese caso? ¿Cómo replantearía sus ideas?, si volviera a ser postergado, ¿Cómo reaccionaría usted?

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

5.6.2 DESEMPEÑO

Según Capuano A. (2004), el desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas.

De acuerdo con Urquijo G. y Bonilla J. (2008), el desempeño tiene que ver con el modo como una persona cumple cada día con las funciones (roles) y obligaciones (responsabilidades) exigidas por el cargo, o la posición que le ha sido asignada, en relación al cumplimiento de los fines del mismo y de la organización.

Cuando hablamos de la expresión desempeño por competencia, hablamos de recursos humanos y está relacionada con cualquier empresa, no importa su tamaño si quiere implementar este método, pues como bien se sabe, la gestión por competencia hace referencia al comportamiento del individuo en una organización, estos no son iguales en cada puesto de trabajo, ni para todas las empresas, definirlos es responsabilidad de cada compañía (Alles M., 2006).

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Alles M. (2006), afirma que el desempeño por competencias permite mejorar el desarrollo profesional y personal del personal de determinada organización, por tanto, postula que es necesaria su evaluación. Para ello, la autora plantea varias herramientas como los son: la evaluación de desempeño, la evaluación 360º, la evaluación 180º y los diagnósticos circulares.

En este mismo sentido, argumenta que la evaluación de desempeño, se realiza también para establecer qué relación existe entre colaboradores y la empresa, si se satisfacen intereses mutuamente y hasta donde se puede llegar con determinado personal. Ahora bien, la autora manifiesta que los objetivos de la evaluación de desempeño van desde, tomar decisiones, hasta, algunas más frías como reestructuración de personal. En este mismo sentido, afirma que la evaluación de desempeño se realiza de acuerdo al perfil y lugar de trabajo de cada colaborador y en donde se verifican, actitudes, aptitudes, capacidades etc.

De acuerdo con lo anterior, se infiere que la autora, toma el desempeño del trabajador como el desempeño laboral del individuo, el cual manifiesta las competencias que presenta o las competencias alcanzadas, basadas en las habilidades, experiencias, actitudes,

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

aptitudes, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados esperados para el cargo.

En este orden de ideas, para el desarrollo de este ítem, se diseñó una herramienta sistematizada de evaluación 360º de desempeño para los colaboradores de Fusempaz en un programa de hoja de cálculo, tomando como base la herramienta que sugiere la autora Alles M. (2006) denominada como evaluación de 360º (Ver anexo 05).

Según Alles M. (2006), la evaluación de 360º, es la forma más novedosa de desarrollar la valoración de desempeño, la cual consiste en que una persona valore a otras por medio de una serie de ítems o factores predefinidos.

El verdadero objetivo de las evaluaciones de 360º, es el desarrollo de las personas. Es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos, la puesta en práctica implica un fuerte compromiso de la empresa y sus trabajadores que conforman la organización. La aplicación de esta herramienta implica confianza y credibilidad entre los participantes, el desarrollo de los recursos humanos comprenden varios conceptos y componentes, cuando la empresa decide emprender acciones sobre una competencia en particular, e implementar actividades de entrenamiento y capacitación sobre temas específicos. En otras palabras, La

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

evaluación de 360 o feedback (comentarios), es una forma novedosa para desarrollar la valoración del desempeño en un cargo, la satisfacción y expectativas de las personas, no solo de los jefes, si no todas las personas que tratan con la persona evaluada tanto como los internos y externos (Alles M., 2006).

De acuerdo con Alles M. (2006), esta herramienta está estructurada en forma de cuestionario o formulario de carácter anónimo en que el evaluador realiza dos apreciaciones:

1. Valora la efectividad del evaluado en distintos aspectos, las condiciones normales del trabajo en su día a día.

2. La segunda valoración, se realiza también sobre las mismas competencias, pero en condiciones especiales tales como el estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, frecuencia.

En el diseño de la herramienta sistematizada de la evaluación 360º, para medir el desempeño de los colaboradores de la fundación, se parte de la información obtenida por parte de las directivas y colaboradores de Fusempaz, de la misma forma, se tuvo presente

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

los cargos y sus funciones, las competencias de cada cargo y los niveles de cada competencia. La estructura del software de evaluación de desempeño se realizó por secciones, las cuales se enuncian a continuación:

a. **Tipo de evaluación 360º:** Evaluación Individual por niveles (Superior, Igual e Inferior), Datos del evaluado, Competencias y niveles de competencias.

b. Tabulador 360º: Captura de resultados de la evaluación individual 360º por niveles.

c. Tabulador gráfico: Resultados de competencias por niveles, grados radar y barras.

En la primera sección (Tipo de evaluación 360º), a cada nivel de competencia se le asignó un valor cuantitativo de uno a cuatro, con el fin de poder tabular los resultados de desempeño del trabajador de acuerdo con la competencia evaluada por parte de los tres evaluadores escogidos aleatoriamente y que ocupan en relación a la persona del cargo evaluada un nivel superior, igual e inferior (Ver anexo 05).

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

En la sección del software de evaluación 360º (Tabulador 360º), se capturan los resultados de la evaluación individual de cada uno de los colaboradores que califican, teniendo presente la competencia evaluada y sus niveles de competencia.

En la tercera sección, el software de evaluación 360º arroja los resultados, teniendo presente, el promedio de las valoraciones efectuadas por los colaboradores que ocupan cargos superior, igual e inferior a la persona o trabajador evaluado. Con base a ese promedio, se realiza la tabulación radar y de barras, las cuales muestran los resultados en distintos colores, clasificando los cargos superiores, iguales e inferiores, y mostrando el resultado final de cada competencia según el nivel de competencia correspondiente al cargo evaluado.

El software de evaluación 360º, se diseñó teniendo presente los pasos de evaluación que postula Alles M. (2006), los cuales son:

- **Definición de los criterios que serán tomados encuentra para la evaluación** Si una empresa ha implementado un sistema de evaluación de desempeño, las competencias o factores deben ser los mismos en este otro tipo de evaluación. Eventualmente para la evaluación 360º se puede evaluar un menor número de competencias.

- **Diseño de la herramienta** soporte del proceso, es decir, el cuestionario o formulario de evaluación 360º.

- **Elección de las personas** que van a intervenir como evaluadores: superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos. Estos últimos pueden o no incluirse. Es importante destacar que estas evaluaciones son anónimas y que en algunos casos el evaluado puede elegir a sus evaluadores.
- **Lanzamiento del proceso** de evaluación con los interesados y evaluadores.

- **Relevamiento y procesamiento de los datos** de las diferentes evaluaciones, que en todos los casos debe realizar un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información.

- **Comunicación a los interesados** de los resultados de la evaluación 360º.

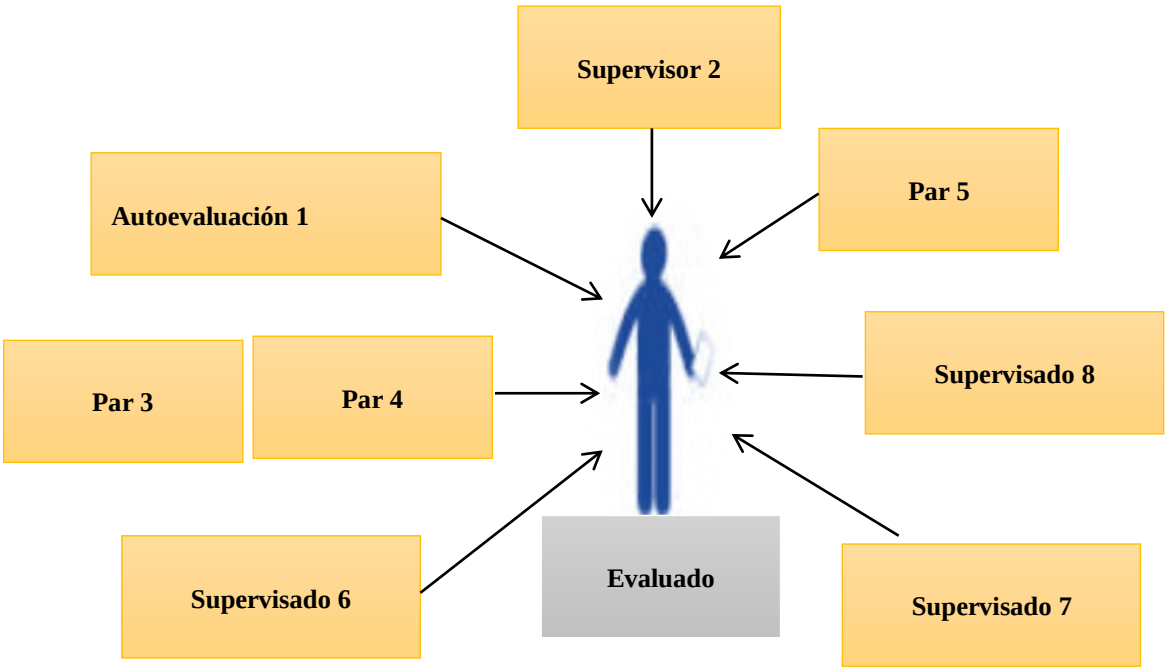
- **Entrega de los informes de resultados.** El informe individual es entregado sólo al evaluado. La empresa recibe un informe consolidado o resumen sobre el desarrollo de las competencias del colectivo evaluado. Pueden elaborarse también informes

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

consolidados o resumidos destinados a grupos específicos de personas (por ejemplo, el área de ventas).

Partiendo de lo anterior, la investigación retoma los pasos que sugiere la autora para la elaboración y aplicación de la evaluación de desempeño por competencias.



UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

5.6.3 DESARROLLO

Para Chiavenato (2001), el desarrollo de competencias parte de una visión administrativa, la cual se enfatiza a la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, a las actitudes frente a aspectos de la organización de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades".

En este mismo orden de ideas, Steinmetz y Campbell (citados en Chiavenato, 2001) definen el entrenamiento o desarrollo de competencias como un proceso educativo para la formación del recurso humano dirigido a la adquisición de habilidades para una tarea específica.

Dolan, Shuler y Cabrera (2003), definen el desarrollo y perfeccionamiento de competencias como un proceso de formación dirigido a "mejorar los conocimientos del trabajo de cara al futuro.

Para Villegas (1998), el desarrollo de competencias se focaliza en las necesidades futuras del trabajador y de la organización, de la misma forma que en el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes, teniendo presente los requerimientos más complejos de la organización y el trabajo o tareas que desarrolla o ejecuta.

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Si bien es claro, las definiciones anteriores están en causadas de forma tácita en cuanto al desarrollo de competencias. Al hacer inferencias sobre dichas definiciones, puede afirmarse que el desarrollo de competencias va focalizado al crecimiento profesional del personal, esto permitirá potenciar las habilidades del mismo, teniendo en cuenta el cargo actual o un futuro cargo, lo que conllevará a un mejoramiento de las tareas en función de las necesidades proyectadas para el cargo.

Retomando a la autora que orienta la investigación, Alles M. (2006), afirma que el desarrollo de competencias hace referencia a las acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseada en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará más adelante.

De acuerdo con la definición de Alles M. (2006), se infiere que el desarrollo de competencias va desde la práctica de los colaboradores de forma individual a la organización, dando a entender que la organización no desarrolla competencias sin el desarrollo individual de las mismas. Claro está, que aun con el desarrollo de forma individual, algunas veces no es posible lograr el desarrollo de competencias en la organización. No obstante, se puede afirmar que el desarrollo de competencias es un proceso bidireccional en causado a competencias como capital individual y competencias como capital organizacional.

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Para una mejor comprensión sobre el desarrollo de competencias, la autora presenta un proceso denominado "espiral creciente", cuya imagen se presenta posteriormente. Con este proceso representado en una imagen de espiral, pretende argumentar que el crecimiento en el desarrollo de competencias para que sea real, las personas deben analizar tanto los éxitos como los fracasos, agregando de ese modo valor a su experiencia y acrecentando sus competencias a través del desarrollo de las mismas.

A continuación se muestra la imagen (espiral creciente) con su respectivo análisis según Alles M. (2006):



UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Alles, M. (2007). Desarrollo del Talento Humano. Basado en Competencias. [Imagen]. Recuperado de http:// http://es.scribd.com/doc/142041151/Desarrollo-Del-Talento-Humano-Basado-en-Competencias-de-Alles-Martha#scribd

El Espiral creciente significa adquirir y/o perfeccionar de manera progresiva las competencias y conocimientos que las personas poseen para tener éxito en sus puestos de trabajo. Sin olvidar que adquirir y/o perfeccionar de manera progresiva las competencias implica tener una organización orientada al aprendizaje: una organización que aprende. Una organización que aprende significa que trabaja en forma permanente para mejorar; lo cual, en consecuencia, implica una mejora continua (Alles M., 2006).

De acuerdo con lo anterior, se infiere que este proceso de Espiral creciente, hace referencia a un estado de competencia anterior del colaborador, el cual permite estructurar el siguiente estado de competencia, es decir, el nuevo estado de la competencia tiene lugar a partir de la anterior. Por tanto, si se verifica el desarrollo de la competencia, este se construye y se estructura sobre la anterior.

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Para el desarrollo de este ítem, la investigación toma la metodología de Autodesarrollo de Alles M. (2006), la cual se ajusta a las estrategias de la fundación como organización sin ánimo de lucro, puesto que cada colaborador de Fusempaz presenta un nivel de competencia mínimo de acuerdo con su función dentro del cargo, el cual puede dar origen a un nuevo estado o nivel de competencia teniendo presente el proceso de Espiral creciente expuesto anteriormente. En este mismo orden de ideas, la autora afirma que el desarrollo de competencias implica un cambio de comportamientos. Esto quiere decir, que el termino desarrollo, hace referencia a la necesidad de capacitar en materia de competencias, incluyendo dentro del mismo concepto la capacitación como el entrenamiento a los colaboradores de Fusempaz, focalizándolo en pro del autodesarrollo.

No obstante, partiendo del término autodesarrollo como proceso de capacitación en las organizaciones, Alles M. (2006), afirma que hablar de "autodesarrollo de competencias", refiere a las acciones que cada uno quiere encarar para alcanzar el nivel de madurez o perfección que en esa competencia desea tener. Además, argumenta que para que esto sea factible, deberá tomarse algún parámetro de comparación, como por ejemplo, la evaluación de desempeño u otra evaluación que haya determinado el grado de desarrollo, que un individuo tiene, o no, de una o varias competencias. Por tanto, la autora asegura que cuando se habla de desarrollo de competencias se hace alusión a una serie de actividades

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

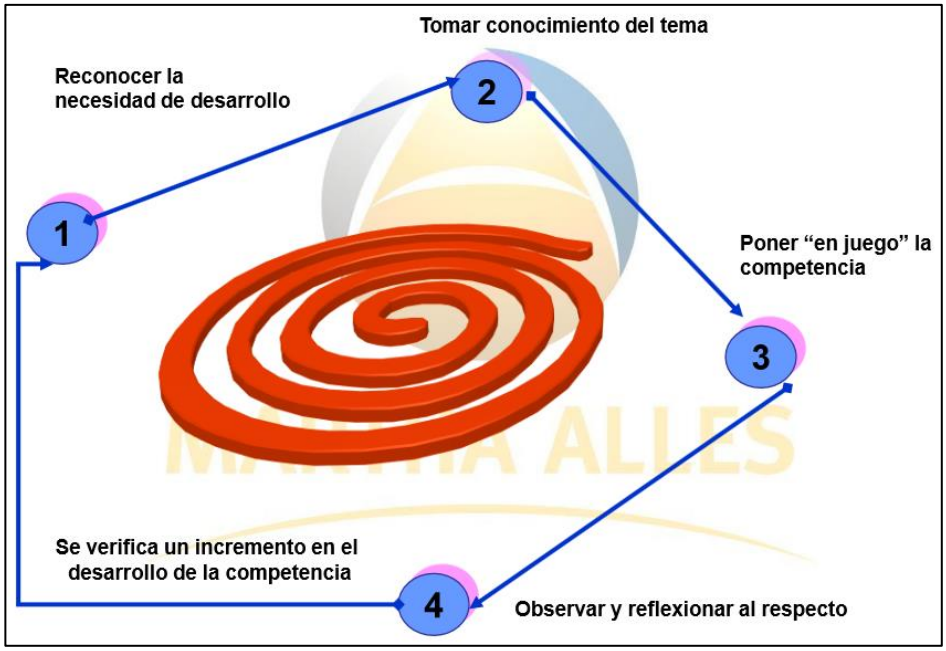
que se realizan con el propósito de mejorar la performance o el desempeño en una competencia en particular.

En este mismo sentido, Alles M. (2006), establece técnicas para el autodesarrollo, las cuales denomina como una serie de actividades que se realizan fuera del ámbito del trabajo y que no se relacionan con la vida laboral de las personas. Además, menciona el término de autodesarrollo "dirigido", como la realización de actividades que el empleado lleva a cabo por su propia iniciativa, aunque la organización puede sugerirlas como convenientes para el desarrollo de determinadas competencias. En este mismo orden de ideas, resalta que el papel que tiene la organización en este grupo de actividades es el de hacer tomar conciencia a los empleados sobre la necesidad de su autodesarrollo, brindarles información sobre cuáles son las competencias que cada uno debe desarrollar y, por último, ofrecerles oportunidades e información acerca de las diversas actividades que podrían realizar para desarrollar esas competencias.

Ahora bien, la técnica de Autodesarrollo que se aplicó en esta parte de la investigación, toma el modelo de Alles M (2006), representado en la siguiente imagen con su respectiva descripción de cada uno de los pasos que conllevan y orientan a un buen autodesarrollo:

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS



Alles, M. (2008). Desarrollo de Talento Humano. Basado en Competencias. [Imagen]. Recuperado de http:// http://www.marthaalles.com/pdf/desarrollo-del-talento/6.pdf

Paso 1. Reconocer la necesidad de desarrollo: Una persona posee un determinado desarrollo de la competencia, por ejemplo, al inicio de su actividad profesional.

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Paso 2. Tomar conocimiento del tema: se pone en juego otra vez la competencia y se gana más experiencia, es decir, la usa en su vida diaria.

Paso 3. Poner "en juego" la competencia: la experiencia permite el desarrollo de la competencia.

Paso 4. Observar y reflexionar al respecto: se verifica un nuevo incremento del nivel de la competencia.

De acuerdo con lo anterior, se infiere que el proceso de autodesarrollo de competencia, para que sea positivo o se de en los colaboradores de Fusempaz, debe ser verificado sobre el interior del individuo, es decir, sobre el deseo de voluntad de cambio de la persona, mediante acciones o actividades que él mismo decida realizar y que puedan ser evaluadas teniendo presente la metodología de evaluación de competencia implantada en la fundación de la cual se habló en el ítem de evaluación de competencias. Por tanto, la investigación retoma las técnicas para el desarrollo de competencias a través de la sugerencia de caminos para el autodesarrollo de Alles M. (2006), la cual sugiere actividades como: actividades extracurriculares, deportes, hobbies, lecturas, análisis de películas y referentes.

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

En este sentido, Alles M. (2006), postula que las actividades deportivas permiten poner en juego las competencias. Tanto los hobbies como las actividades extracurriculares pueden producir el mismo efecto deseado. Afirma, que por hobby se entiende una actividad que se hace mero placer personal y una actividad extracurricular podría ser realizar trabajo comunitario. Ahora bien, en cuanto a la lectura afirma que, el propósito de la lectura es doble, primero, que la persona tome conciencia (real y profunda) que se desea desarrollar. En segundo término, se espera que como consciencia de la lectura la persona diseñe un plan de acción para poner en práctica los conceptos teóricos incorporados. Con las películas, se pretende un proceso análogo al de la lectura, a través de otra vía de estimulación. Por último está el referente, en el cual afirma que se requiere un fuerte involucramiento personal por parte del que esté realizando el autodesarrollo, ya que deberá investigar por su propia cuenta.

Teniendo presente la técnica de autodesarrollo y las actividades o estrategias para el desarrollo de competencias planteada por Alles M. (2006), el grupo de investigación diseño un formato de autoevaluación de desarrollo de competencias (anexo 06), con el fin de que cada colaborador de Fusempaz, realice un proceso de concienciación sobre el nivel de la competencias que posee y que debe accionar en función de sus tareas en el cargo, para dar inicio a un proceso de autodesarrollo de esa o esas competencias. Cabe anotar, que dicho formato, será controlado de forma personal por cada colaborador de la fundación, esto

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

permitirá un proceso de autodesarrollo de las competencias y que este crecimiento o nuevo nivel de competencias de ese colaborador, será corroborado con el proceso de evaluación de la competencia. Es decir, el llevar un buen proceso de autodesarrollo, permitirá ver resultados positivos, haciendo referencia al grado de competencia alcanzado de determinada competencia, desarrollada a la hora de evaluar las competencias de ese colaborador de la fundación.

A continuación se describen los ítems que contiene el formato de Autoevaluación de Autodesarrollo de Competencias:

- *Ítem I. Presentación de la Competencia*: se identifica la competencia y se presenta su definición de acuerdo con las estrategias de la fundación y acorde al cargo para su desarrollo.

- *Ítem II. Accionar de la competencia*: en este ítem, se proponen actividades que impliquen la práctica de la competencia, según corresponda, con el fin de permitir reflexionar al respecto, es decir, como se está usando esa competencia para el desempeño del cargo y sus funciones.

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

- *Ítem III. Concienciación y autoevaluación:* Se pretende llevar a la toma de concienciación para la adquisición del conocimiento de la competencia al colaborador de la fundación. Además, a una autoevaluación de las fortalezas y debilidades a mejorar en la competencia. En esta parte, se emplean las técnicas de autodesarrollo enunciadas anteriormente.

- *Ítem IV. Plan de Acción*: se orienta al colaborador a la ejecución o acción por medio de la elaboración de un plan estratégico de acción, el cual se elabora teniendo presente las técnicas de autodesarrollo.

- *Ítem V. Seguimiento:* este paso permitirá evaluar o corroborar el plan de acción realizado por el colaborador de la fundación, el cual podrá ser acompañado por un par o superior, con el fin de verificar que se está realizando un proceso eficaz para lograr el desarrollo de la competencia.

Continuando con este ítem procedimental de la metodología de la investigación, hasta el momento, la propuesta metodológica, se ha orientado al desarrollo de los dos primeros objetivos específicos propuestos en la génesis del proyecto. Se ha desarrollado de forma clara y concisa para su mayor comprensión procedimental en cada una de las fases

metodológicas que conforman esta parte de la investigación. No obstante, la siguiente fase de este proceso, se encauza a la reestructuración y diseño del organigrama de Fusempaz, teniendo presente las competencias laborales de cada colaborador de la fundación, las cuales se han establecido en apartados anteriores de la investigación.

Partiendo de que en toda organización, es necesario conocer o distinguir las relaciones existentes entre los miembros que la componen, de la misma manera, sus posiciones y tareas o funciones que desempeñan cada uno dentro de la misma, se hace primordial comprender esta estructura en general de la fundación, cuyo fin puede afirmarse que está orientada al fortalecimiento del área de recursos humanos, impulsando a la competitividad y productividad en la adquisición de objetivos de forma exitosa para la organización.

De acuerdo con lo anterior, algunos autores definen el término de organigrama como un instrumento que permite distribuir puestos que comprenden la organización en función de la jerarquía y de las áreas de competencia (Montalván G., 1999).

Para este autor, la complejidad del organigrama depende de la mayor o menor complejidad de la estructura organizacional de la empresa, y por tanto, considera tres áreas básicas que debe conformar un organigrama, aplicado a cualquier empresa:

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

- ✓ Área administrativa
- ✓ Área productiva (manufactura, intermediación o servicios)
- ✓ Área de ventas y/o mercadotecnia

Con base a las tres áreas básicas definidas anteriormente, argumenta que el organigrama es una estructura particular de toda empresa, la cual su importancia se debe reflejar en comprender aspectos fundamentales de la organización como son:

- ✓ La visión general e integral de la empresa
- ✓ La ubicación del personal
- ✓ La distribución de las áreas de que consta la empresa
- ✓ La forma como se relacionan los puestos
- ✓ La forma como se distribuye la autoridad
- ✓ La posibilidad de detectar problemas en la empresa que puedan estar generados por la estructura
- ✓ La posibilidad de diseñar cambios estructurales, de puestos y personas

Para Boland L., Carro F., Stancatti MJ., Gismano Y. y Banchieri L. (2007), el organigrama es la representación gráfica simplificada de la estructura formal de una organización en un momento determinado, o también lo definen, como una herramienta

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

estática que retrata el esqueleto organizacional, por ello, lo comparan como una radiografía del cuerpo humano tomada a un momento determinado, la cual brinda información general de la estructura formal de la organización, es decir, niveles jerárquicos, órganos, relaciones formales y nombres de quienes ocupan los cargos.

De acuerdo con lo anterior, la relevancia que le dan al organigrama estos autores, la plantean en las ventajas que representa esta estructura dentro de toda organización. Es decir, afirman que la descripción de la estructura formal que brinda un organigrama es más clara y sencilla que si fueran expresados en palabras o en números. Y prácticamente esta sería su utilidad. En este mismo orden de ideas, mencionan que las principales ventajas de esta estructura organizacional denominada organigrama serian:

- ✓ Simplifica la representación mediante la representación de símbolos
- ✓ Es una herramienta eficaz de comunicación y análisis
- ✓ Permite identificar incoherencias y errores en la organización del trabajo
- ✓ Facilita la comparación entre dos o más modelos alternativos
- ✓ Es fácil de actualizar
- ✓ Es simple de interpretar

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

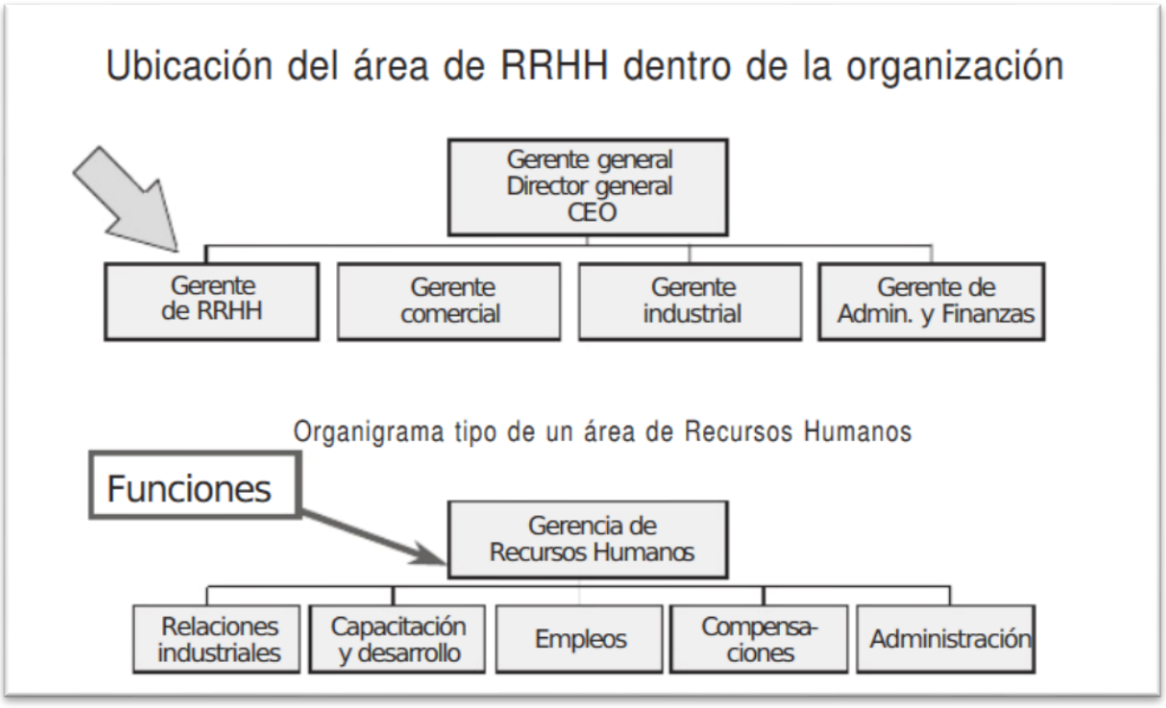
En este mismo sentido, Hernández O. (2007), afirma que el organigrama representa la estructura formal de la organización que es una gráfica compuesta por una serie de rectángulos, que representan a los organismos o cargos, los cuales se unen entre sí por líneas, que representan a las relaciones de comunicación y autoridad dentro de la organización, donde cada órgano representa una unidad de trabajo que agrupa personas y unidades menores, los cuales, de acuerdo con el nivel jerárquico donde estén situados, pueden denominarse direcciones, divisiones, departamentos, secciones. Estipula que cada cargo representa un conjunto de actividades desempeñadas por un empleado que tiene una posición definida en el organigrama, y por lo tanto, esto será, un nivel jerárquico en un determinado órgano.

Ahora bien, teniendo presente las definiciones anteriores, puede inferirse que el organigrama en una empresa, es un recurso administrativo, que representa de forma esquemática las áreas o departamentos, así como los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y sus relaciones; dando a conocer una visión global de la empresa; de la misma manera, también permite visualizar incongruencias o fallas, duplicación de funciones, entre otras, con el fin de proporcionar información de las características fundamentales de la estructura organizacional de la empresa.

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Retomando la autora en la cual se ha basado el desarrollo de la investigación, se define el término organigrama como una estructura organizacional, el cual depende del estilo de orden y distribución de las funciones de los puestos de trabajo o de los departamentos de la organización. Además, se toma como una herramienta relevante para el establecimiento del área de los recursos humanos, el cual tiene una doble relación dentro de la organización: puede ser de línea dentro de su área y respecto de su jefe, y es staff en relación con las otras áreas de la empresa (Alles M., 2006).



UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Alles, M. (2005). 5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos

. [Imagen]. Recuperado de http://es.scribd.com

El diseño del organigrama propuesto en el proyecto para la fundación, tiene su génesis en el diagnóstico previo que se realizó al inicio de la investigación, puesto que permitió identificar necesidades de la organización. La técnica que se utilizó fue la observación directa junto con los aportes de la máxima dirección o junta directiva de Fusempaz, la cual permitió gestionar el análisis del organigrama anterior a la investigación y el análisis de los cargos existentes en la fundación, con el fin de reestructurar el organigrama.

Después de realizar el proceso de observación directa, se dio lugar a una reunión con la máxima dirección de la organización, considerando a los miembros de la asamblea de Fusempaz; esta técnica se denominó como focus-group o grupo de discusión, el cual se basa en realización de reuniones, donde se intenta aplicar un procedimiento estructurado para obtener de los participantes su opinión sobre el problema objeto de debate (Abad G. 1997).

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

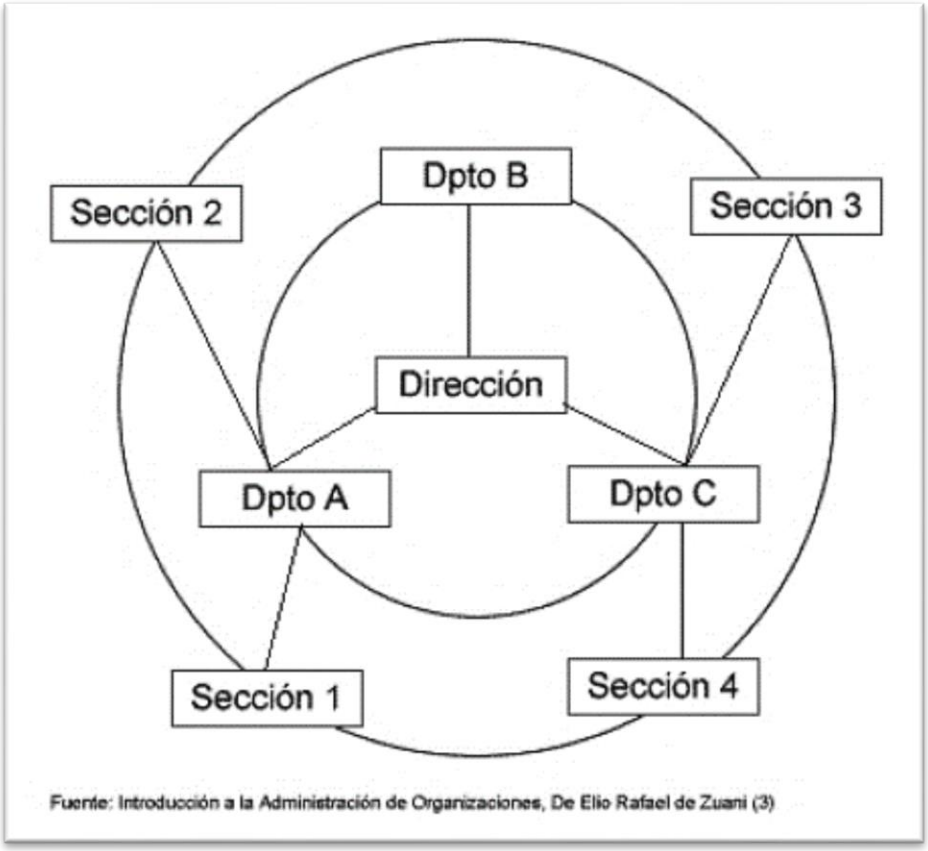
RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

El primer paso en la aplicación de la técnica focus-group, fue reunir a los participantes bajo la dirección de uno de los investigadores del proyecto, quien se encargó de forma ordenada y sin discusión, proponer las ideas sobre la reestructuración del organigrama de Fusempaz, creando un listado de opiniones sobre el aspecto en cuestión. Después de un tiempo determinado, se solicitó a los participantes que mencionaran cuál de sus propuestas consideran es la principal. Las ideas postuladas por los participantes como principales, fueron registradas por el moderador a la vista de los participantes. Seguidamente, al estar expuestas las ideas de los participantes en un tablero en acrílico, se estableció una discusión de forma estructurada sobre las ideas expuestas, con el fin de evaluar cada una de ellas. Finalmente, después de haber evaluado las ideas sobre la estructura del nuevo organigrama de Fusempaz, se llega a la conclusión que dicha estructura organizacional tendrá un nuevo diseño basado en un tipo de organigrama

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

circular, puesto que en este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, donde cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último circulo, es decir el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Además, las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras (Ascaribay C. y Auquilla G., 2014).



Fuente: Introducción a la Administración de Organizaciones, De Elio Rafael de Zuani (3)

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

6. RESULTADOS

6.1 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

6.1.1 Definición o revisión de la visión y misión de la organización

En este ítem, el resultado de la entrevista semiestructurada (anexo 03) y la matriz DOFA, se focalizó en la estructura organizacional de Fusempaz, que de acuerdo con Alles M. (2006), se hace vital el análisis de la estructura organizacional de toda empresa con el fin de dar un norte como génesis a la implantación de modelos de procesos de gestión por competencias. Los resultados obtenidos se focalizaron en las apreciaciones expresadas por parte de la máxima dirección de la fundación.

Al elaborar la herramienta DOFA y aplicarla en la fundación, permitió establecer un diagnóstico más proximal a la realidad de la situación de la fundación. Es decir, Se logra observar a través de esta herramienta, cuales son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de Fusempaz, elementos que al tenerlos claro dio una visión global de la situación actual de la fundación en la parte estructural organizacional. Dentro de los

resultados de esta matriz, se logró apreciar que existe una aproximación a lo que es la misión y visión, además, que no se tiene claro cuáles son los valores y objetivos de Fusempaz. Con la aplicabilidad de la matriz, se logra establecer un norte dentro de la fundación frente a lo que es la misión, visión, los valores y los objetivos de la fundación, permitiendo al proyecto dar inicio a la investigación para la implantación del modelo de gestión de competencias para la organización Fusempaz.

En el siguiente cuadro comparativo se enmarca la misión original de la fundación y la nueva propuesta de misión realizada por los investigadores del proyecto, aprobada por la máxima dirección de Fusempaz. De la misma manera, se muestra los resultados de la visión, objetivos y valores de la fundación.

MISIÓN (original)	NUEVA MISIÓN
La Fundación Sembradores de Paz, es una organización sin ánimo de lucro, que desarrolla programas a nivel social y cultural, mediante la educación popular, dirigida a niños, niñas, mujeres y padres-madres de familia, de la comuna 18,	La Fundación Sembradores de Paz es una organización sin ánimo de lucro, que busca desarrollar el mejoramiento de movilización social y la calidad de vida de niños, niñas, adolescente, mujeres y familias, orientada a promover el desarrollo integral de las

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Municipio de la ciudad de Santiago Cali, contribuyendo a la organización y movilización social.	personas en estado de vulnerabilidad económica y social para transformar sus vidas y entorno, a partir del apoyo continuo, la orientación y la formación en los diversos programas como talleres culturales y artísticos, semilleros de niños y niñas, y escuela artística entre otros, dirigidos a los habitantes de los barrios Altos de la cruz, Los Chorros y Lourdes aportando al cambio de las estructuras de violencia y desintegración de la sociedad.

VISIÓN (original)	**NUEVA VISIÓN**

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Al 2017 somos una institución que contribuye a la transformación de niños, niñas, mujeres y familias, consientes que a través de su formación para la organización y movilización son autónomas de su propio desarrollo y a partir de ahí aportar al cambio de las estructuras de violencia y desintegración de la sociedad.	A 2018 busca ser una Fundación consolidada y reconocida por promover el desarrollo integral de las personas contribuyendo al mejoramiento y calidad de vida de niños, niñas, adolescente, mujeres y familias por medio de la formación para la organización y movilización de la población para su propio desarrollo.

VALORES (original)	NUEVA PROPUESTA
El Pluralismo: Que se expresa en la necesaria y pacífica coexistencia de las más diversas formas de ser y de pensar, en la profesión de diferentes ideologías y cultos y como valor que garantice la	**Compromiso:** Preocupación por las personas, sus necesidades y apoyar la misión de la Fundación **Integridad:** Fomentar y enfatizar la

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

convivencia entre sectores diferentes de la sociedad incluso más allá de su diversidad y heterogeneidad. **Servicio:** Implica ayudar a su prójimo con una actitud permanente de colaboración trasladándola a todo los ámbitos de su vida: en el trabajo y con su familia	responsabilidad personal **Respeto:** Aceptar y apreciar las cualidades del prójimo, además de reconocer el valor de los derechos de uno mismo y de los demás. **Autonomía:** Saber enfrentar o desenvolverse ante situaciones por sí mismo y vivir en medio de la sociedad con eficacia y productividad sin dejarse someter o manipular. **El Pluralismo:** Que se expresa en la necesaria y pacífica coexistencia de las más diversas formas de ser y de pensar, en la profesión de diferentes ideologías y cultos y como valor que garantice la convivencia

	entre sectores diferentes de la sociedad incluso más allá de su diversidad y heterogeneidad. **Servicio:** Implica ayudar a su prójimo con una actitud permanente de colaboración trasladándola a todo los ámbitos de su vida: en el trabajo y con su familia. **Honestidad:** cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, y de acuerdo con los valores de verdad y justicia.

OBJETIVO GENERAL (original)	NUEVO OBJETIVO GENERAL
Promover un Movimiento mediante el proceso de concientización de las	Promover el desarrollo integral de las personas en estado de vulnerabilidad

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

comunidades de los sectores populares, que posibiliten la formación, organización y proyección de niños, niñas, mujeres y padres de familia, generando un cambio personal y social para que sean sujetos de su propia historia.	económica y social para transformar sus vidas y entorno, teniendo en cuenta los derechos colectivos, la justicia, la paz y la dignidad de la vida en la comuna 18 de nuestra ciudad.

OBJETIVOS ESPECIFICOS (original)	**NUEVOS OBJETIVOS ESPECIFICOS**
Sacar a delante proyectos que ayudaran: inicialmente a las madres cabezas de familia, también hacer trabajos con los chicos que les permitiera la educación.	-Formar a las familias para que desarrollen la capacidad de trabajar en comunidad para construir las soluciones permanentes a sus necesidades fundamentales.
Pero unos objetivos específicos escritos en algún lugar no tenían definidos.	-Lograr resultados de movilización de la población objeto de intervención potenciando capacidades, talentos y habilidades específicas en niños, niñas,
Pues todos tenían "claro" que es lo que la	

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

fundación hace. Y eso es ayudar a la comunidad.	adolescentes, mujeres y familias. -Consolidarnos como una Fundación capaz de acoger, de incluir mujeres y familias en estado de vulnerabilidad económica y social para que sean productivas impactando significativamente su calidad de vida. -Ser reconocida en la implementación y análisis de programas de cooperación social contribuyendo al mejoramiento y calidad de vida de niños, niñas, adolescente, mujeres y familias de la comuna 18. **Observaciones:** El grupo de trabajo considera que no se deben hacer cambios en este ítem, puesto que las ideas que arrojan las directivas como observaciones, se

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	encuentran de forma implícita en los objetivos propuestos.

6.1.2 Definición de Competencias, tanto Cardinales como Específicas, con la Participación de la máxima Dirección de la Organización

Los resultados de este proceso se reflejan en la confección de las competencias cardinales y especificas en conjunto de la máxima dirección de la fundación Fusempaz, partiendo de los cargos actuales y las funciones de cada uno de ellos. A continuación se lista los cargos de la fundación y seguidamente se presentan las competencias cardinales y específicas.

ÁREA	CARGO
Administrativa	• Gerente General
Contabilidad y Finanzas	• Coordinadora General • Tesorera
Desarrollo	• Coordinador de Animadores • Animadores

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Competencias Cardinales "FUSEMPAZ"	
Competencia	**Definición**
Compromiso	Sentir como propio los objetivos de la fundación. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la fundación. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas, cumplir con sus compromisos, tanto los personales como profesionales.
Integridad	Es la capacidad de actuar en consonancia de lo que se dice

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas sentimientos abierta y directamente, estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.
Autonomía	Es la rápida ejecutividad ante pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a las autoridades más altas de la fundación; así evita el agravamiento de problemas menores. También implica la posibilidad de proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado dentro de la fundación y en sus trabajos de campo o con personas externas que se acerquen a la fundación.
Servicio	Implica el deseo de ayudar o servir a la comunidad, de

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas de la población, tanto de la comunidad a la que van dirigidos los esfuerzos de la fundación como los colaboradores de la misma y todas aquellas personas que cooperen en la relación fundación-comunidad.
Honestidad	Capacidad para establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la franqueza y la confianza en cada faceta de la conducta.

Competencias Específicas "FUSEMPAZ"			
Área	**Cargo**	**Competencia**	**Definición**
Administrativa	Gerente general	Liderazgo	Capacidad para implementar estrategias que propicien un

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

			buen desarrollo de las actividades y dar respuestas inmediatas a sus colaboradores ante dificultades que se estén presentando, capacidad de iniciativa. Capacidad para trabajar en equipo y siempre con un paso adelante de los posibles puntos de oportunidades para lograr un objetivo en común para la comunidad. Fomentar la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal.
		Sentido de pertenencia	Capacidad para conocer los valores y elementos culturales de la fundación, asumirlos,

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

			defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. La disposición que tiene el trabajador para defender los intereses de la organización en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.
		Precisión	Es la capacidad para realizar las tareas asignadas con alto grado de fidelidad. Implicando una insistencia por la exactitud en cada tarea que involucre la labor a realizar.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

		Comunicación	Capacidad para transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo a las propuestas.
Contabilidad y Finanzas	Coordinadora general	Adaptabilidad al Cambio	Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos de la fundación cuando surjan dificultades. Es versátil para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada
		Trabajo en	

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

		Equipo	Capacidad para participar, animar, aceptar y mostrar acuerdo con las ideas de los demás para obtención de un objetivo en común, subordinando los intereses personales.
		Don de Mando	Capacidad del individuo para organizar al equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindarles las pautas y lineamientos sobre cómo deben realizar su trabajo, bajo qué parámetros, y que dichas pautas sean comprendidas y acatadas por el personal.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

		Sentido de Pertenencia	Capacidad para conocer los valores y elementos culturales de la fundación, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. La disposición que tiene el trabajador para defender los intereses de la organización en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.
	Tesorera	Servicio	Capacidad para ayudar o servir a la comunidad, de comprender

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

			y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas de la comunidad en general.
		Sentido de Pertenencia	Capacidad para conocer los valores y elementos culturales de la fundación, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. La disposición que tiene el trabajador para defender los intereses de la organización en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

			consecución de los mismos.
		Capacidad de Organización y Planificación	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus tareas/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para desempeñar cualquier actividad estipulada.
		Autocontrol	Capacidad para controlar las emociones personales y evitar manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés. Sigue laborando positivamente a pesar de pasar un episodio estresante manejando y

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

			planificando actividades para controlar el estrés.
Desarrollo	Coordinador de Animadores	Liderazgo	Capacidad de dirigir a un equipo de trabajo. Guiando procesos de otros cargos estipulados en la fundación. Creando un clima de energía y compromiso, para la obtención de metas u objetivos a fines con la visión de la fundación.
		Iniciativa	Desenvolvimiento eficaz ante las adversidades presentadas en el contexto laboral, o problemas que surgen en el día a día durante alguna actividad. Teniendo la capacidad de

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

			solucionar dificultades evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado. Tener capacidad de decidir, utilizando la iniciativa y rapidez.
		Sentido de Pertenencia	Capacidad para conocer los valores y elementos culturales de la fundación, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. La disposición que tiene el trabajador para defender los

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

			intereses de la organización en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.
		Dinamismo	Capacidad para trabajar en situaciones cambiantes o alternativas, en cortos espacios de tiempo y jornadas prolongadas de trabajo, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad
	Animadores	Calidad de Trabajo	Capacidad de manejar temas del cargo que desempeña en la

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

			fundación. Demuestra capacidad para trabajar con las personas de su mismo nivel. Compartir con los demás el conocimiento profesional y su experiencia. Demuestra constantemente interés en aprender
		Colaboración	Capacidad de trabajar en colaboración con diferentes áreas de trabajo de la fundación o personas externas con las que deba interactuar. Teniendo expectativas positivas de los demás y comprensión interpersonal
		Sentido de	

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

		pertenencia	Capacidad para conocer los valores y elementos culturales de la fundación, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. La disposición que tiene el trabajador para defender los intereses de la organización en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.
		Perseverancia	Capacidad de predisposición a mantenerse firme y constante en la obtención de resultados y

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

			emprendimiento para ejecutar las acciones que logren un objetivo en común.

6.1.3 Confección de los Documentos Necesarios: Diccionarios de Competencias y Comportamientos.

De acuerdo con Alles M. (2006), en la investigación, se manejaron competencias abiertas en cuatro grados:

A: Alto

B: Bueno, por encima del estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia.

D: Insatisfactorio

La estructura del diccionario de Competencias y Comportamientos como resultado para establecer las competencias de Fusempaz se muestra a continuación:

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Competencias Cardinales	
Compromiso	
Sentir como propio los objetivos de la fundación. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la fundación. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas, cumplir con sus compromisos, tanto los personales como profesionales.	
A	Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de sus actividades para la fundación y la comunidad, el cual se caracteriza por cumplir con los esquemas de calidad y los objetivos propuestos de cada proyecto o actividad.
B	Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos, tiene

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	sólida reputación profesional y genera confianza de los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.
C	Su desempeño alcanza los estándares de calidad requeridos. En ciertas ocasiones podría demorar en entregar su trabajo dentro del plazo que se le ha indicado, aunque ello no es algo usual.
D	Es consciente de la importancia de su trabajo, pero ante tareas que podrían resultar complicadas, su desempeño puede no alcanzar los esquemas de calidad requeridos.
Integridad	
Es la capacidad de actuar en consonancia de lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas sentimientos abierta y directamente, estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.	
A	Trabaja según sus valores, aunque ello le implique coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de proyectos propuestos. Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandonar un proyecto o servicio que aun siendo productivo el considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad
B	Admite que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas como son

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	aunque pueda molestar a las directivas. No está dispuesto a cumplir órdenes que impliquen acciones que el considere que no son éticas.
C	Desafía a otros a actuar con valores y creencias. Esta orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con la comunidad. Da a todos un trato equitativo.
D	Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede comentárselos a otros. Expresa lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.
Autonomía	
Es la rápida ejecutividad ante pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a las autoridades más altas de la fundación; así evita el agravamiento de problemas menores. También implica la posibilidad de proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado dentro de la fundación y en sus trabajos de campo o con personas externas que se acerquen a la fundación.	
A	Trabaja según sus valores, aunque ello le implique coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de proyectos propuestos. Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandonar un proyecto o servicio que aun siendo productivo el considera poco ético. Se considera que es un referente en

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	materia de integridad.
B	Admite que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas como son aunque pueda molestar a las directivas. No está dispuesto a cumplir órdenes que impliquen acciones que el considere que no son éticas.
C	Desafía a otros a actuar con valores y creencias. Esta orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con la comunidad. Da a todos un trato equitativo.
D	Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede comentárselos a otros. Expresa lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.
Servicio	
Implica el deseo de ayudar o servir a la comunidad, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas de la población, tanto de la comunidad a la que van dirigidos los esfuerzos de la fundación como los colaboradores de la misma y todas aquellas personas que cooperen en la relación fundación-comunidad.	
A	Apoya e instrumenta las directivas que recibe en pos de beneficios de la organización y de los objetivos comunes. Los integrantes de la fundación en la que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta voluntad de

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	servicio
B	Identifica las necesidades de la organización y población; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender estas necesidades con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
C	Actúa a partir de las necesidades de la organización y población ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez a estas necesidades pero con poca cortesía
D	Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece.
Honestidad	
Capacidad para establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la franqueza y la confianza en cada faceta de la conducta.	
A	Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asume la responsabilidad de sus propios errores. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso. Demuestra estar comprometido con la franqueza y la confianza en cada

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	faceta de su conducta.
B	Con sus actitudes demuestra franqueza y establece relaciones basadas en el respeto y la confianza. Existe una correlación entre su discurso y su accionar.
C	Entre quienes interactúan con él, tiene imagen de confianza ya que no se contradice en su accionar.
D	No existe directa correlación entre sus palabras y las actitudes que adopta. La comunidad donde actúa no lo considera confiable.

Competencias Especificas	
Área	**Administrativa**
Cargo	**Gerente General**
Liderazgo	
Capacidad para implementar estrategias que propicien un buen desarrollo de las actividades y dar respuestas inmediatas a sus colaboradores ante dificultades que se estén presentando, capacidad de iniciativa. Capacidad para trabajar en equipo y siempre con un paso adelante de los posibles puntos de oportunidades para lograr un objetivo en común para la comunidad. Fomentar la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal.	

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

A	Orienta a la acción de su grupo para lograr una meta determinada. Hace retroalimentación a su equipo de trabajo. Se anticipa a las cosas que pueden ocasionar estancamiento en las labores cotidianas, capacidad de proveer dificultades ante la ejecución de una actividad. Tiene energía y trasmite a otros en pos de un objetivo.
B	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando retroalimentación a su grupo de trabajo.
C	Puede fijar objetivos que son aceptados por el grupo y realizar un seguimiento de lo encomendado.
D	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede ponerlos en marcha y hacer un seguimiento.
Sentido de Pertenencia	
Capacidad para conocer los valores y elementos culturales de la fundación, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. La disposición que tiene el trabajador para defender los intereses de la organización en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.	
A	El trabajador conoce los elementos que conforman la cultura de la empresa:

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	lenguaje, símbolos, valores; y los promulga como propios. El trabajador defiende los intereses de la empresa, estando dentro y fuera de ella, durante y fuera de la jornada laboral. Da prioridad a las metas finales de la empresa y participa con esfuerzo e iniciativa para alcanzarlas.
B	Conoce el lenguaje, símbolos y valores de la empresa. Usualmente los promulga y defiende, mas no demuestra una fuerte iniciativa por ello. Tiene noción de la meta final a la que desea llegar la empresa, y en ciertas ocasiones muestra una participación activa para llegar a ella.
C	Conoce cosas mínimas de la organización, aunque esto no le impide tener moción de la meta final a la que desea llegar la fundación.
D	Demuestra un escaso conocimiento del lenguaje que se maneja al interior de la empresa, como también tiene escaso conocimiento sobre sus costumbres y valores. Podría considerar pertinente anteponer sus intereses personales a los intereses de la organización.
Precisión	
Es la capacidad para realizar las tareas asignadas con alto grado de fidelidad. Implicando una insistencia por la exactitud en cada tarea que involucre la labor a realizar.	
A	Sus tareas están orientadas a buscar cada vez mayor exactitud. Busca asegurar la

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	veracidad de la información resultante de su trabajo. Se orienta por plasmar su obra de manera que refleje la realidad con un alto nivel de precisión.
B	Está orientado a realizar tareas con precisión, una vez que considere que lo ha logrado no insistirá en superar los niveles establecidos.
C	Está orientada a realizar tareas, aunque en ocasiones no las realice en tiempos estipulados y no superando los niveles establecidos
D	Es simplista y poco preciso en los resultados de tareas que requieren niveles altos de destreza.
Comunicación	
Capacidad para transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo a las propuestas.	
A	Se comunica con claridad y precisión. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas. Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de otra gente.
B	Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto/a y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.
C	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los/as demás y hace preguntas

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	constructivas.
D	Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente. No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de otras personas.
Área	**Contabilidad y Finanzas**
Cargo	**Coordinadora General**
Adaptabilidad al cambio	
Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos de la fundación cuando surjan dificultades. Es versátil para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada	
A	Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las situaciones lo ameriten
B	Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo, revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios
C	Puede poner en marcha cambios en situaciones difíciles cuando los mismos le son sugeridos

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

D	Tiene escasa capacidad para realizar cambios y revisar críticamente su accionar
Trabajo en equipo	
Capacidad para participar, animar, aceptar y mostrar acuerdo con las ideas de los demás para obtención de un objetivo en común, subordinando los intereses personales.	
A	Ofrece nuevas ideas y proporcionar soluciones a las dificultades del equipo para conseguir una meta en común.
B	Promueve el trabajo en equipo con diferentes áreas de la fundación. Comprende la dinámica del funcionamiento del grupo e interviene en la solución de situaciones de conflicto, centrándose en logro de fines compartidos.
C	Se comprometa en la búsqueda de objetivos compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal
D	Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo. Tiene dificultades para involucrase en la tarea grupal. Participa solo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión.
Don de Mando	
Capacidad del individuo para organizar al equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindarles las pautas y lineamientos sobre cómo deben realizar su trabajo, bajo qué parámetros, y que dichas pautas sean comprendidas y acatadas por el personal.	

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

A	Demuestra una amplia capacidad para organizar a su equipo de trabajo. Brinda de forma clara y convincente las pautas para que el personal a su cargo comprenda bajo qué parámetros se debe realizar el trabajo. Ello permite que sus colaboradores puedan acatar dichas pautas, logrando así el cumplimiento de las labores establecidas para cada cargo estipulado en la fundación.
B	Su capacidad de organización y planificación del trabajo es óptima. En ocasiones se podrían presentar dificultades en el acatamiento de las labores por parte de los colaboradores de la fundación.
C	Su capacidad de organización y planificación es poca ocasionando dificultades a la hora de establecer pautas o dirigir las labores a los colaboradores de la fundación
D	Demuestra dificultad para organizar a su personal. No brinda pautas precisas, lo cual impide que sus colaboradores acaten las indicaciones y entiendan cómo debe ser el trabajo a realizar.
Sentido de Pertenencia	
Capacidad para conocer los valores y elementos culturales de la fundación, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. La disposición que tiene el trabajador para defender los intereses de la fundación en ocasiones en que éstos se vean amenazados.	

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.	
A	El trabajador conoce los elementos que conforman la cultura de la empresa: lenguaje, símbolos, valores; y los promulga como propios. El trabajador defiende los intereses de la empresa, estando dentro y fuera de ella, durante y fuera de la jornada laboral. Da prioridad a las metas finales de la empresa y participa con esfuerzo e iniciativa para alcanzarlas.
B	Conoce el lenguaje, símbolos y valores de la empresa. Usualmente los promulga y defiende, mas no demuestra una fuerte iniciativa por ello. Tiene noción de la meta final a la que desea llegar la empresa, y en ciertas ocasiones muestra una participación activa para llegar a ella.
C	Conoce cosas mínimas de la organización, aunque esto no le impide tener moción de la meta final a la que desea llegar la fundación.
D	Demuestra un escaso conocimiento del lenguaje que se maneja al interior de la empresa, como también tiene escaso conocimiento sobre sus costumbres y valores. Podría considerar pertinente anteponer sus intereses personales a los intereses de la organización.
Área	**Contabilidad y Finanzas**

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Cargo	**Tesorera**
Servicio	
Capacidad para ayudar o servir a la comunidad, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas de la comunidad en general.	
A	Mantiene una excelente relación con la comunidad, para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros
B	Promueve la búsqueda de información sobre las necesidades latentes de la comunidad, indaga proactivamente más allá de las necesidades que la comunidad requiera, para adecuar el servicio disponible a esas necesidades.
C	Mantiene una actitud de total disponibilidad con la comunidad, brindando más de lo que ellos esperan. Dedica tiempo a la comunidad cuando se acercan a solicitar cualquier tipo de información.
D	Ocasionalmente demuestra interés en las personas que requieren algún tipo de información sobre las actividades realizadas o por realizar en la fundación.
Sentido de Pertenencia	
Capacidad para conocer los valores y elementos culturales de la fundación, asumirlos,	

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. La disposición que tiene el trabajador para defender los intereses de la organización en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.	
A	El trabajador conoce los elementos que conforman la cultura de la empresa: lenguaje, símbolos, valores; y los promulga como propios. El trabajador defiende los intereses de la empresa, estando dentro y fuera de ella, durante y fuera de la jornada laboral. Da prioridad a las metas finales de la empresa y participa con esfuerzo e iniciativa para alcanzarlas.
B	Conoce el lenguaje, símbolos y valores de la empresa. Usualmente los promulga y defiende, mas no demuestra una fuerte iniciativa por ello. Tiene noción de la meta final a la que desea llegar la empresa, y en ciertas ocasiones muestra una participación activa para llegar a ella.
C	Conoce cosas mínimas de la organización, aunque esto no le impide tener moción de la meta final a la que desea llegar la fundación.
D	Demuestra un escaso conocimiento del lenguaje que se maneja al interior de la empresa, como también tiene escaso conocimiento sobre sus costumbres y valores. Podría considerar pertinente anteponer sus intereses personales a los

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	intereses de la organización.
Capacidad de Organización y Planificación	
Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus tareas/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para desempeñar cualquier actividad estipulada.	
A	Se anticipa ante punto críticos de situaciones o problemas, con un gran número de alternativas como puntos de control y coordinación. Verificando la calidad de sus procesos a la hora de entregar algún informe estipulado.
B	Es capaz de propiciar planes de control y coordinación ante las tareas propuestas.
C	Establece objetivos y plazos para la realización, define prioridades, controlando la calidad del trabajo, aunque en ocasiones pueda tener algunos inconvenientes.
D	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos
Autocontrol	
Capacidad para controlar las emociones personales y evitar manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés. Sigue laborando positivamente a pesar de pasar un episodio estresante manejando y planificando actividades para controlar el estrés.	
A	Maneja efectivamente sus emociones. No permitiendo que episodios estresantes afecten su continuidad en sus labores cotidianas. Además busca alternativas que

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	le permitan controlar el estrés.
B	Actúa con calma, puede sentir emociones fuertes tales como la frustración y el enfado, pero tiene la capacidad de continuar hablando, y actuando con calma, ignora las acciones que le producen desagrado
C	Controla sus emociones, siente impulso de hacer algo inapropiado pero resiste la tentación. No cae en situaciones de actuar irreflexivamente
D	No se involucra, siente la presión de la situación y se mantiene al margen de la discusión.
Área	**Desarrollo**
Cargo	**Coordinador de Animadores**
Liderazgo	
Capacidad de dirigir a un equipo de trabajo. Guiando procesos de otros cargos estipulados en la fundación. Creando un clima de energía y compromiso, para la obtención de metas u objetivos a fines con la visión de la fundación.	
A	Es un líder con carisma especial, genera un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión encomendada en el grupo que lidera. Se considera que es un referente en materia de liderazgo.
B	Se posiciona como líder. Se asegura que los demás se identifiquen y participen en

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	su misión, objetivos, clima, tono y políticas. Es un modelo de actuación para los demás; es para ellos un líder que trasmite credibilidad. Se asegura de que se consigan las metas del grupo.
C	Promueve la eficacia del grupo. Mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión, aunque no esté prevista la difusión de esa información. Se asegura de explicar las razones que lo han llevado a tomar una decisión.
D	Da a las personas instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias, delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a temas menos operativos
Iniciativa	
Desenvolvimiento eficaz ante las adversidades presentadas en el contexto laboral, o problemas que surgen en el día a día durante alguna actividad. Teniendo la capacidad de solucionar dificultades evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado. Tener capacidad de decidir, utilizando la iniciativa y rapidez.	
A	Ejecuta con rapidez asegurando una buena metodología, de forma clara y simple. Además es flexible para visualizar los cambios como oportunidades. Propone

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	mejoras sin esperar que se presente un problema concreto. Su iniciativa y rapidez transforman su accionar es una ventaja competitiva.
B	Realiza con rapidez asegurando una efectiva metodología de los cambios propuestos por la dirección. Habitualmente y por iniciativa propia propone mejoras dentro de área de responsabilidad. Resuelve las pequeñas dificultades cotidianas con efectividad.
C	Responde con rapidez pequeña dificultades del día a día, raramente propone mejoras en su área de labor. Pone en marcha adecuadamente los cambios que se proporcionan desde la dirección.
D	Pone en marcha con poca diligencia los cambios que se le proponen y consulta con su superior, sobre todo las dificultades pequeñas que surgen en el día a día.
Sentido de Pertenencia	
Capacidad para conocer los valores y elementos culturales de la fundación, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. La disposición que tiene el trabajador para defender los intereses de la organización en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.	
A	El trabajador conoce los elementos que conforman la cultura de la empresa:

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	lenguaje, símbolos, valores; y los promulga como propios. El trabajador defiende los intereses de la empresa, estando dentro y fuera de ella, durante y fuera de la jornada laboral. Da prioridad a las metas finales de la empresa y participa con esfuerzo e iniciativa para alcanzarlas.
B	Conoce el lenguaje, símbolos y valores de la empresa. Usualmente los promulga y defiende, mas no demuestra una fuerte iniciativa por ello. Tiene noción de la meta final a la que desea llegar la empresa, y en ciertas ocasiones muestra una participación activa para llegar a ella.
C	Conoce cosas mínimas de la organización, aunque esto no le impide tener moción de la meta final a la que desea llegar la fundación.
D	Demuestra un escaso conocimiento del lenguaje que se maneja al interior de la empresa, como también tiene escaso conocimiento sobre sus costumbres y valores. Podría considerar pertinente anteponer sus intereses personales a los intereses de la organización.
Dinamismo	
Capacidad para trabajar en situaciones cambiantes o alternativas, en cortos espacios de tiempo y jornadas prolongadas de trabajo, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.	

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

A	Alto nivel de dinamismo y energía para realizar sus tareas en situaciones cambiantes, trabajando jornadas prolongadas sin que afecte su nivel de actividad, demuestra buen dinamismo ante todo lo que emprende. Es reconocido como un motor que trasmite energía a las personas que tiene a su cargo
B	Demuestra dinamismo y energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Trasmite energía a su grupo y a su accionar.
C	Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.
D	Tiene escaso predisposición para el trabajo duro en largas jornadas. Su rendimiento decrece en esas situaciones.
Área	**Desarrollo**
Cargo	**Animadores**
Calidad de trabajo	
Capacidad de manejar temas del cargo que desempeña en la fundación. Demuestra capacidad para trabajar con las personas de su mismo nivel. Compartir con los demás el conocimiento profesional y su experiencia. Demuestra constantemente interés en aprender.	
A	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido aun en los aspectos más complejos de su oficio. Comparte con los demás conocimientos y experiencia de trabajo. Es referente entre sus pares y en la

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender
B	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender
C	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función
D	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque estos sean adecuados, no demuestra interés por aprender
Colaboración	
Capacidad de trabajar en colaboración con diferentes áreas de trabajo de la fundación o personas externas con las que deba interactuar. Teniendo expectativas positivas de los demás y comprensión interpersonal.	
A	Cumple con sus tareas para alcanzar un objetivo en común, sin desatender por ello los intereses de otras áreas, permanente interés por colaborar a su equipo de trabajo.
B	Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene sólida reputación laboral y genera confianza de los demás sin descuidar sus funciones específicas.
C	Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	consecución de los objetivos de la fundación
D	Poca predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus funciones específicas
Sentido de Pertenencia	
Capacidad para conocer los valores y elementos culturales de la fundación, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. La disposición que tiene el trabajador para defender los intereses de la organización en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.	
A	El trabajador conoce los elementos que conforman la cultura de la empresa: lenguaje, símbolos, valores; y los promulga como propios. El trabajador defiende los intereses de la empresa, estando dentro y fuera de ella, durante y fuera de la jornada laboral. Da prioridad a las metas finales de la empresa y participa con esfuerzo e iniciativa para alcanzarlas.
B	Conoce el lenguaje, símbolos y valores de la empresa. Usualmente los promulga y defiende, mas no demuestra una fuerte iniciativa por ello. Tiene noción de la meta final a la que desea llegar la empresa, y en ciertas ocasiones muestra una participación activa para llegar a ella.

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

C	Conoce cosas mínimas de la organización, aunque esto no le impide tener moción de la meta final a la que desea llegar la fundación.
D	Demuestra un escaso conocimiento del lenguaje que se maneja al interior de la empresa, como también tiene escaso conocimiento sobre sus costumbres y valores. Podría considerar pertinente anteponer sus intereses personales a los intereses de la organización.
Perseverancia	
Capacidad de predisposición a mantenerse firme y constante en la obtención de resultados y emprendimiento para ejecutar las acciones que logren un objetivo en común.	
A	Lo motivan las situaciones difíciles en las que es previsible la posibilidad de obstáculos.
B	Nunca se rinde ante las negativas o el rechazo. Identifica o crea mecanismos alternativos para alcanzar las metas.
C	Tiene una actitud positiva frente a situaciones adversas. Pide ayuda para solucionar temas difíciles sin desanimarse.
D	Realiza algunos intentos para resolver las dificultades antes de darse por vencido.

APARTADÓ ARAUCA BARRANCABERMEJA BOGOTÁ D.C. BUCARAMANGA CALARCÁ CALI CARTAGO ENVIGADO ESPINAL FACATATIVA GIRARDOT
IBAGUÉ MEDELLÍN MONTERÍA NEIVA PASTO PEREIRA POPAYÁN QUIBDÓ SANTA MARTA VILLAMARÍA/CALDAS VILLAVICENCIO ZIPAQUIRÁ

CALI Carrera 73 No. 2 A -80 PBX 486 44 44

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Competencias Cardinales	
Compromiso	
Sentir como propio los objetivos de la fundación. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la fundación. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas, cumplir con sus compromisos, tanto los personales como profesionales.	
Comportamientos habituales frente al cumplimiento de los Objetivos y compromisos de la Fundación "Fusempaz"	
A	• Diseña, planifica y ejecuta tareas de su área, generando excelentes resultados para su empresa. • prevé dificultades a futuro y diseña estrategias que puedan lograr la culminación de un logro en común. • Es responsable de sus deberes dentro de la organización, detectando oportunidades de mejora para beneficio de la fundación. • Cumple a cabalidad las tareas designadas para su cargo logrando un impacto importante para la fundación. • Maneja los inconvenientes que se le pueden generar durante la realización de

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	una tarea logrando la culminación de sus objetivos.
B	• Diseña, planifica y ejecuta tareas de su área, generando un valor agregado a otras áreas de la organización. • Crea oportunidades y minimiza los problemas que pueden surgir a mediano plazo en la organización, evitando agravamiento en la situación. • Es responsable con las obligaciones que tiene a su cargo. • Muchas veces cumple sin inconvenientes las tareas designadas para su cargo. • Suele darle manejo a los inconvenientes que se le pueden generar durante la realización de una tarea, pudiendo llevara a cabo los objetivos estipulados.
C	• Casualmente diseña, planifica y ejecuta tareas de su área de desempeño. • Poco prevé dificultades que se le presente en su diario vivir, pero realiza sus tareas • Es responsable de sus deberes, aunque se le generen dificultades en su ejecución. • Pocas veces cumple sin inconvenientes las tareas designadas para su cargo. • Pocas veces le da solución a inconvenientes que se generan durante la realización de una tarea ocasionando así retardar la entrega de resultados.

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

D	• No tiene claro como diseñar, planificar y ejecutar tareas a su cargo imposibilitando la obtención de logros para la fundación. • No prevé las dificultades a futuro, lo que le ocasiona tener muchos inconvenientes a la hora de entregar informes de sus tareas a desempeñar • No es responsable de sus deberes, por tanto se le debe dar apoyo a sus responsabilidades. • No cumple las tareas designadas para su cargo. • No busca solución a inconvenientes que se le generan durante la realización de una tarea ocasionando así el incumplimiento de sus objetivos.
Integridad	
Es la capacidad de actuar en consonancia de lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas sentimientos abierta y directamente, estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.	
Comportamientos asociados en relación con lo que se dice y sus acciones, aun en negociaciones difíciles con agentes externos	
A	• Se maneja de manera coherente con sus valores, impulsos y estado de ánimo

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	para accionar y concretar una tarea, teniendo responsabilidad absoluta de sus deberes sin afectar a los demás • Es una persona honesta, que tiene respeto por sí mismo y por los demás, disciplinado, directo y puntual. • Se muestra ser muy leal con todas las personas que trabajan en la fundación, reconocido por ser una persona atenta, correcta e intachable. • Se muestra una persona sincera, la cual expresa sus ideas con exactitud y usando las expresiones correctas a la hora de dirigirse hacia los demás compañeros y personas externas a la fundación. • Se muestra comprometida con los objetivos generales y específicos de la fundación.
B	• se maneja de manera coherente con sus valores, impulsos y estados de ánimo para accionar en función de sus tareas puntuales. • Es una persona honesta, que tiene respeto por sí mismo y por los demás. • Demuestra lealtad con las personas que están más tiempo con él/ o ella, destacado por ser una persona correcta y justa. • Se muestra una persona sincera, la cual expresa sus ideas con exactitud y usando las expresiones correctas a la hora de dirigirse hacia sus compañeros.

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• Se muestra comprometida con las tareas designadas en su área de trabajo.
C	• Se maneja de manera poco coherente con sus valores, impulsos y estado de ánimo para accionar y concretar una tarea. • Es una persona que tiene respeto por sí mismo y por los demás. • muestra ser leal con algunas personas que trabajan en la fundación. • Poco muestra ser una persona sincera. • Poco muestra comprometida con los objetivos generales y específicos de la fundación.
D	• Se maneja de manera incoherente, no es congruente con lo que dice finalmente teniendo dificultades en sus responsabilidades. • No es una persona honesta, y no respeta a los demás. • No muestra ser leal con las personas que laboran dentro de la fundación. • No muestra ser una persona sincera. • No muestra estar comprometida con los objetivos generales y específicos de la fundación.
Autonomía	
Es la rápida ejecutividad ante pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día	

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a las autoridades más altas de la fundación; así evita el agravamiento de problemas menores. También implica la posibilidad de proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado dentro de la fundación y en sus trabajos de campo o con personas externas que se acerquen a la fundación.	
Comportamientos habituales ante toma de decisiones y actuar proactivamente ante las tareas de su área de trabajo.	
A	• Se plantea nuevos retos y objetivos en pro y beneficio de la fundación • Toma decisiones que impliquen un grado de responsabilidad para prever cualquier dificultad, razonando a lo que debe hacer. • Realiza sus tareas de manera eficaz sin que haya que recordárselo en todo momento. • Busca alternativas diferentes para la solución de problemas. • Realiza informes como mecanismos de constatar la realización y obtención de resultados.
B	• Elabora nuevos retos y objetivos en pro y beneficio de la fundación • Ocasionalmente toma decisiones que impliquen un grado de responsabilidad

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	para prever cualquier dificultad, Razonando a lo que debe hacer. • Realiza sus tareas sin que haya que recordárselo en todo momento. • Busca ayuda de otros para la solución de dificultades que se le presenten. • Realiza informes parciales de sus actividades diarias.
C	• A veces planea nuevos retos y objetivos en pro y beneficio de la fundación • Algunas veces toma decisiones que impliquen un grado de responsabilidad para prever cualquier dificultad. • A veces realiza todas sus tareas sin que haya que recordárselo. • Algunas veces busca solución a las dificultades que se le presentan, ocasionando retraso en la consecución de las tareas. • A veces realiza informes de sus actividades diarias.
D	• No plantea nuevos retos y objetivos en pro y beneficio de la fundación • No toma decisiones que impliquen un grado de responsabilidad para prever cualquier dificultad. • No realiza a tiempo las tareas sin que haya que recordárselo. • No busca solución para las dificultades presentadas, por lo cual se le debe dar apoyo para la culminación de sus funciones.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• No realiza informes diarios de sus actividades.
Servicio	
Implica el deseo de ayudar o servir a la comunidad, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas de la población, tanto de la comunidad a la que van dirigidos los esfuerzos de la fundación como los colaboradores de la misma y todas aquellas personas que cooperen en la relación fundación-comunidad.	
Comportamientos asociados al buen servicio y satisfacción a las necesidades de las personas que asisten a la fundación, resolviendo los problemas de la comunidad en general.	
A	• *Se muestra amable, saluda y Sonríe, pudiendo percibir que tipo de persona es la que debe atender.* • Se muestra proactivo para atender, maneja un buen trato hacia las personas de la comunidad, demostrando interés por la necesidad de esa persona que busca el servicio. • Desarrolla ideas y da soluciones a las personas que se acercan en busca de un servicio a la fundación.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• Es una persona atenta y receptiva hacia las personas que buscan orientación en la fundación.
B	• Muchas veces se muestra amable, saluda y sonríe • Es estratégico para atender, trata bien a las personas que se dirigen a la fundación • Siempre crea soluciones a las sugerencias de la comunidad. • Muchas veces se muestra atenta hacia las personas que se acercan a solicitar un servicio de la fundación.
C	• Algunas veces se muestra amable y saluda para atender a las personas. • Algunas veces se interesa por las necesidades de las personas que se acercan a la fundación. • A veces da soluciones a las necesidades de la comunidad. • Pocas veces demuestra estar atenta a los requerimientos de las personas que se acercan a la fundación.
D	• No se muestra amable ni saluda a las personas que se acercan a solicitar un servicio de la fundación. • La falta de interés o sentido de pertenencia por la fundación no le permiten

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	ver las necesidades de la comunidad. • No busca alternativas o soluciones para las personas que solicitan un servicio en la comunidad. • Quebranta la confianza que las personas de la comunidad depositan cuando requieren un servicio de la fundación. • La falta de concentración no le permite realizar sus tareas o asesorar a las personas que solicitan un servicio.
Honestidad	
Capacidad para establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la franqueza y la confianza en cada faceta de la conducta.	
Comportamientos asociados frente a la responsabilidad de asumir sus propios errores teniendo en cuenta el respeto mutuo y la confianza en cada faceta de la conducta.	
A	• Se muestra siempre responsable ante los compromisos adquiridos en la fundación evitando pretextos para justificar cualquier acción. • Utiliza adecuadamente los materiales y equipos que estén bajo su

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	responsabilidad. • Acepta los errores y fallas cometidas, así como sus consecuencias se rectifica y pide perdón. • Es puntual con la hora de entrada a la empresa. • Cumple con las promesas y compromisos adquiridos con las personas que solicitan servicio y con sus compañeros de trabajo.
B	• Es responsable de los compromisos adquiridos en la fundación. • Siempre maneja adecuadamente los materiales que estén bajo su responsabilidad. • Muchas veces se responsabiliza por los errores y fallas cometidas, así como sus consecuencias y se rectifica. • Cumples con sus horarios de trabajo, aunque en ocasiones se le han presentado algunas dificultades para llegar. • Siempre cumple con las promesas estipuladas con sus compañeros de trabajo y personas de la comunidad.
C	• Pocas veces se hace responsable de los compromisos adquiridos en la fundación.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• A veces maneja adecuadamente los materiales que estén bajo su responsabilidad. • Pocas veces se responsabiliza por los errores y fallas cometidas, así como sus consecuencias y poco se rectifica. • En ocasiones incumple con los horarios de entrada y salida de sus obligaciones en la fundación. • A veces cumple con los compromisos adquiridos con las personas de la fundación y personas de la comunidad.
D	• No se hace responsable de los compromisos adquiridos en la fundación. • Nunca maneja adecuadamente los materiales que estén bajo su responsabilidad. • No se responsabiliza por los errores y fallas cometidas, así como sus consecuencias y nunca se rectifica. • No cumple con los horarios estipulados en la fundación. • No cumple a cabalidad todos sus compromisos.

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Competencias Especificas	
Área	**Administrativa**
Cargo	**Gerente General**
Liderazgo	
Capacidad para implementar estrategias que propicien un buen desarrollo de las actividades y dar respuestas inmediatas a sus colaboradores ante dificultades que se estén presentando, capacidad de iniciativa. Capacidad para trabajar en equipo y siempre con un paso adelante de los posibles puntos de oportunidades para lograr un objetivo en común para la comunidad. Fomentar la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal.	
Comportamientos cotidianos hacia el rendimiento en las labores como equipo de trabajo, desarrollando estrategias y logrando objetivos en común.	
A	• Se destaca por tener una decidida convicción de fomentar la iniciativa en su equipo de trabajo, logrando así un buen ambiente de trabajo y que las personas que están a su cargo realicen sus funciones a cabalidad. • Es un buen compañero de trabajo ayudando que todo el equipo logre sus metas y objetivos. • Es una persona que sabe tomar decisiones correctas y con más rapidez. • Hace seguimiento y retroalimentación a las personas que tiene a su cargo,

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	para mirar que haya cumplimento de las tareas designadas. • Estimula y motiva a su equipo de trabajo hacia la obtención de resultados.
B	• Tiene una convicción de fomentar la iniciativa en su equipo de trabajo. • Muchas veces logra que todo el equipo de trabajo culmine sus metas y objetivos. • Es una persona que toma decisiones correctas aunque en ocasiones tenga que pensar mucho para hacerlas. • Contantemente realiza seguimiento y retroalimenta a su equipo de trabajo hacia la culminación de objetivos. • Usualmente motiva a su equipo de trabajo hacia la obtención de resultados.
C	• Tiene poca convicción de fomentar la iniciativa en su equipo de trabajo. • pocas veces logra que todo el equipo de trabajo logre sus metas y objetivos. • Pocas veces toma decisiones correctas. • Poco maneja la supervisión de su equipo de trabajo a través de seguimientos y retroalimentación. • Casi no reconoce las virtudes y fortalezas que posee su equipo de trabajo.

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

D	• No fomenta la iniciativa en su equipo de trabajo. • No logra que todo el equipo de trabajo culmine sus metas y objetivos. • No toma decisiones correctas. • No realiza seguimientos y por ende no retroalimenta a su equipo de trabajo, imposibilitando así una buena obtención de resultados. • No maneja una comunicación asertiva hacia su equipo de trabajo.
Sentido de pertenencia	
Capacidad para conocer los valores y elementos culturales de la fundación, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. La disposición que tiene el trabajador para defender los intereses de la organización en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.	
Comportamientos orientados a asumir su compromiso laboral dentro y fuera de la fundación, posesionándose de los valores y elementos culturales de la organización	
A	• Es una persona que conoce, asume y promueve los valores de la fundación. • Se preocupa cuando alguna actividad está retrasada o cuando se presenta alguna dificultad, desea con todo sus fuerzas solucionar el inconveniente. • Prioriza las actividades de la fundación que las propias, buscando siempre el

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	logro de objetivos en común. • Agiliza las actividades estipuladas a su cargo aun cuando se presentan situaciones difíciles dentro y fuera de la fundación. • Se muestra comprometido hacia la consecución de los objetivos organizacionales.
B	• Es una persona que conoce y asume los valores de la fundación. • Se le ve preocupada cuando se presentan inconvenientes en la fundación. • Casi siempre prioriza las actividades de la fundación que las propias. • Ocasionalmente agiliza las actividades estipuladas a su cargo aun cuando se presentan situaciones difíciles dentro y fuera de la fundación. • En muchas situaciones se muestra comprometido hacia la consecución de los objetivos organizacionales.
C	• Es una persona que conoce poco los valores de la fundación. • Poco se preocupa cuando se presentan inconvenientes en la fundación. • poco prioriza las actividades de la fundación que las propias. • Pocas veces agiliza las actividades estipuladas a su cargo aun cuando se presentan situaciones difíciles dentro y fuera de la fundación.

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• Pocas veces se muestra comprometido hacia la consecución de los objetivos organizacionales.
D	• Es una persona que no conoce los valores de la fundación. • No se preocupa cuando se presentan inconvenientes en la fundación. • Prioriza las actividades propias que las de la fundación. • No prevé las situaciones difíciles por la falta de organización y planificación por ende hace que se retrasen muchas veces las actividades estipuladas a su cargo. • no se le ve comprometido hacia la consecución de los objetivos organizacionales.
Precisión	
Es la capacidad para realizar las tareas asignadas con alto grado de fidelidad. Implicando una insistencia por la exactitud en cada tarea que involucre la labor a realizar.	
Comportamientos cotidianos para alcanzar los objetivos de la fundación, teniendo una exactitud y claridad en la ejecución de los contenidos de las tareas asignadas.	
A	• Maneja de forma eficaz la planeación, ejecución y revisión de las tareas, para el logro de objetivos comunes.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• Revisa con precisión el contenido de la tarea, informe y demás actividades que deba entregar, culminando todos los objetivos organizacionales. • Se muestra interesado en ser el mejor y hacer las cosas con el mínimo error posible. • Constantemente se preocupa por tener sus tareas bien hechas y en las fechas estipuladas, logrando así tener sus deberes al día y por ende lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales. • Aprende de los errores convirtiéndolos en fortalezas para así dar precisión a sus nuevos proyectos.
B	• Maneja una planeación, ejecución y revisión de las tareas, para el logro de objetivos comunes. • Por su constante verificación de las tareas, informe y demás actividades que deba entregar su rendimiento laboral es bueno y cumple con los requisitos estipulados en sus labores. • Cumple con sus tareas evitando tener errores. • Se responsabiliza de sus deberes y cumple a cabalidad sus tareas.
C	• Algunas veces maneja una planeación, ejecución y revisión para el logro de

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	objetivos comunes. • Cuando examina el contenido de la tarea, informe y demás actividades que deba entregar, pocas veces logra detectar errores, por ello en ocasiones se retrasa en sus entregas. • Realiza sus tareas, aunque pocas veces revisa si tiene errores. • Poca insistencia por la exactitud en sus informes.
D	• No maneja una planeación, ni revisión para el logro de objetivos comunes. • No revisa el contenido de la tarea, informe y demás actividades que deba entregar. • Realiza sus tareas, aunque no revisa si tiene errores. • Se ve alcanzado en la entrega de sus responsabilidades estipuladas.
Comunicación	
Capacidad para transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo a las propuestas.	
Comportamientos asociados a la escucha y a expresarse de manera adecuada hacia su equipo de trabajo.	
A	• Es una persona que informa y opina de forma clara y convincente, ya sea por

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	escrito y oralmente. • Acepta la crítica, es receptivo a las propuestas que le hacen los demás. • Constantemente retroalimenta a su equipo de trabajo, logrando enfatizar y priorizar en hechos puntuales para lograr una meta en común. • Comparte información relevante hacia distintas áreas de trabajo. • Maneja un lenguaje fluido y coherente hacia las personas que se dirige.
B	• En muchas ocasiones informa y opina de forma clara y convincente, ya sea por escrito y oralmente. • Es receptivo a las propuestas que le hacen los demás. • Algunas veces retroalimenta a su equipo de trabajo. • Trasmite ideas y mensajes claramente. • Emite información específica de su área de trabajo
C	• Pocas veces informa y opina de forma clara y convincente. • Pocas veces escucha las propuestas que le hacen los demás. • retroalimenta a su equipo de trabajo cuando se requiere. • Trasmite adecuadamente sus ideas. • Difunde información pertinente sobre sus pares y colaboradores.

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• Expone sus opiniones con claridad cuando se presentan reuniones
D	• No informa y opina de forma clara y convincente. • No escucha las propuestas que le hacen los demás. • No retroalimenta a su equipo de trabajo. • No comparte información que puede ser relevante para sus colaboradores. • No se constata de saber si sus mensajes fueron bien recibidos y entendidos con claridad.
Área	**Contabilidad y Finanzas**
Cargo	**Coordinadora General**
Adaptabilidad al Cambio	
Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos de la fundación cuando surjan dificultades. Es versátil para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada	
Comportamientos asociados a situaciones estresantes o dificultades que se generen dentro de su ambiente laboral, que posiblemente puedan perturbar su rendimiento laboral.	
A	• Es capaz de modificar su conducta personal para alcanzar determinados

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	objetivos de la fundación ante situaciones difíciles. • Se muestra persistente a la hora de realizar una actividad, adaptándose a distintos contextos, situaciones, medios y personas de forma rápida y adecuada. • Busca estrategias diferentes para la realización de sus deberes aun en momentos donde se exige a corto plazo entrega de resultados de sus obligaciones. • Respeta y valora los diferentes puntos de vista de las personas que trabajan en la fundación, integrando un nuevo conocimiento con facilidad. • Fomenta en sus compañeros sobre la importancia de saber adaptarse a los cambios organizacionales que surgen de manera imprevista en sus labores cotidianas.
B	• En ocasiones modifica su conducta personal para alcanzar determinados objetivos de la fundación ante situaciones difíciles. • Muchas veces se muestra persistente a la hora de realizar una actividad, adaptándose a distintos contextos, situaciones, medios y personas de forma rápida y adecuada. • Logra organizarse ante cambios inesperados en sus labores cotidianas.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• Sabe la importancia de tener en cuenta los puntos de vista de las demás personas que laboran en la organización logrando percibir nuevos conocimientos. • Conoce sobre la importancia de saber adaptarse a los cambios organizacionales o a situaciones difíciles que surgen de manera imprevista en sus labores cotidianas.
C	• Pocas veces es capaz de modificar su conducta personal para alcanzar determinados objetivos de la fundación ante situaciones difíciles. • Pocas veces logra adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas de forma rápida y adecuada. • Pocas veces respeta y valora los diferentes puntos de vista de las personas que trabajan en la fundación .por ello no está preparado a obtener nuevos conocimientos. • Se muestra consiente de que en toda empresa suelen suceder dificultades, pero en ocasiones se le dificultad asimilar e interiorizar los nuevos retos y cambios a ejecutar.
D	• No es capaz de modificar su conducta personal para alcanzar determinados

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	objetivos de la fundación ante situaciones difíciles. • No se adapta con facilidad a distintos contextos, situaciones, medios y personas de forma rápida y adecuada. • Tiene poca disposición para adaptarse a diferentes contextos. • Es rígido ante la necesidad de realizarse los cambios organizacionales. • Se complica cuando se hacen cambios al cronograma de actividades estipuladas en la fundación.
Trabajo en Equipo	
Capacidad para participar, animar, aceptar y mostrar acuerdo con las ideas de los demás para obtención de un objetivo en común, subordinando los intereses personales.	
Comportamientos asociados hacia el logro de objetivos en común, teniendo en cuenta la participación y aceptando acuerdos con su equipo de trabajo.	
A	• Hace partícipe a las demás personas en la toma de decisiones llegando a acuerdos para lograr un objetivo en común. • Brinda autonomía, delegando de forma eficaz y generando confianza al equipo de trabajo. • Garantiza un ambiente de trabajo positivo, brindando oportunidades de

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	crecimiento profesional y personal. • Maneja comunicación asertiva hacia su equipo de trabajo logrando que todos realicen sus funciones las cuales permiten que obtener la culminación de una meta en común. • Cumple a los acuerdos proyectados y pactados con su equipo de trabajo.
B	• En muchas ocasiones hace partícipe a las demás personas en la toma de decisiones llegando a acuerdos para lograr un objetivo en común. • Muchas veces delega a los demás responsabilidades generando confianza al equipo de trabajo. • Se preocupa por garantiza un ambiente de trabajo positivo, brindando oportunidades de crecimiento profesional. • Ocasionalmente tiende a comunicarse asertivamente hacia su equipo de trabajo, alcanzando metas en común. • Algunas veces cumple con los acuerdos estipulados que se dieron en consenso con su equipo de trabajo.
C	• Pocas veces deja que las personas participen en la toma de decisiones. • delega responsabilidades de forma ineficaz generando inconvenientes en el

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	equipo de trabajo. • Poco garantiza un ambiente de trabajo positivo, en el cual las personas de la fundación tengan un crecimiento profesional y personal. • Algunas veces cumple con los acuerdos estipulados que se dieron en consenso con su equipo de trabajo. • La forma de comunicarse hacia el equipo de trabajo genera insatisfacción en el ambiente laboral, por lo cual la realización de las tareas planificadas hacia la obtención de los objetivos de la fundación constantemente se presentan inconvenientes.
D	• No hace partícipe a las demás personas en la toma de decisiones para lograr objetivos en común. • No brinda autonomía ni confianza a su equipo de trabajo. • No garantiza un ambiente de trabajo positivo lo que imposibilita el crecimiento profesional y personal de las demás personas que conforman su equipo de trabajo. • No logra concretar ni desarrollar los acuerdos estipulados que se dieron en consenso con su equipo de trabajo. • La forma de comunicarse hacia el equipo de trabajo no logra concretar la

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	realización de las tareas planificadas hacia la obtención de los objetivos de la fundación.
Don de Mando	
Capacidad del individuo para organizar al equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindarles las pautas y lineamientos sobre cómo deben realizar su trabajo, bajo qué parámetros, y que dichas pautas sean comprendidas y acatadas por el personal.	
Comportamiento cotidiano hacia la posibilidad de ofrecer pautas y lineamientos correctos para realización de sus deberes logrando ser percibidas por su equipo de trabajo.	
A	• Es capaz de organizar a su equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindándoles pautas y lineamientos sobre cómo deben hacer su trabajo. • Logra que las personas comprendan y acaten sus pautas y sugerencias para cumplir con sus responsabilidades. • Dirige de manera respetuosa y acertada hacia el empoderamiento de las tareas estipuladas al equipo de trabajo. • Por ninguna razón deja que su jerarquía pase por encima de los intereses de

	las demás personas que laboran en la empresa. • sabe llegarle a las personas de su equipo de trabajo.
B	• Muchas veces organiza a su equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindándoles pautas y lineamientos sobre cómo deben hacer su trabajo. • Muchas veces logra que las personas comprendan y acaten sus pautas y sugerencias para cumplir con sus responsabilidades. • Ocasionalmente logra coordinar y empoderar al equipo de trabajo para la realización de las obligaciones que deben desempeñar en la fundación. • Dirige su poder con base en la confianza y el respeto mutuo. • Se percibe como una persona tolerante y flexible.
C	• Pocas veces es capaz de organizar a su equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindándoles pautas y lineamientos sobre cómo deben hacer su trabajo. • Pocas veces logra que las personas comprendan y acaten sus pautas y sugerencias para cumplir con sus responsabilidades. • Cuando dirige al equipo de trabajo ocasionalmente se le presentan algunos

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	desconciertos por su imponencia y poca flexibilidad. • Exige respeto pero a veces comete imprudencias a hacia su equipo de trabajo.
D	• No es capaz de organizar a su equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, por ello no les brinda pautas y lineamientos claros sobre cómo deben hacer su trabajo. • No logra que las personas comprendan y acaten sus pautas y sugerencias para cumplir con sus responsabilidades. • La manera de dirigir al equipo de trabajo, no le permite tener una buena relación y por ende se le presentan muchos inconvenientes a la hora de concretar los objetivos de la organización. • No es una persona tolerante y por ello comete muchas imprudencias hacia su equipo de trabajo. • No logra que su equipo de trabajo se empodere de sus obligaciones y por ende que cumpla con los deberes estipulados.
Sentido de pertenencia	
Capacidad para conocer los valores y elementos culturales de la fundación, asumirlos,	

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. La disposición que tiene el trabajador para defender los intereses de la fundación en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.	
Comportamientos orientados a asumir su compromiso laboral dentro y fuera de la fundación, posesionándose de los valores y elementos culturales de la organización.	
A	• Es una persona que conoce, asume y promueve los valores de la fundación. • Se preocupa cuando alguna actividad está retrasada o cuando se presenta alguna dificultad, desea con todo sus fuerzas solucionar el inconveniente. • Prioriza las actividades de la fundación que las propias, buscando siempre el logro de objetivos en común. • Agiliza las actividades estipuladas a su cargo aun cuando se presentan situaciones difíciles dentro y fuera de la fundación. • Se muestra comprometido hacia la consecución de los objetivos organizacionales.
B	• Es una persona que conoce y asume los valores de la fundación. • Se le ve preocupada cuando se presentan inconvenientes en la fundación. • ocasionalmente prioriza las actividades de la fundación que las propias.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• Ocasionalmente agiliza las actividades estipuladas a su cargo aun cuando se presentan situaciones difíciles dentro y fuera de la fundación. • En muchas situaciones se muestra comprometido hacia la consecución de los objetivos organizacionales.
C	• Es una persona que conoce poco los valores de la fundación. • Poco se preocupa cuando se presentan inconvenientes en la fundación. • poco prioriza las actividades de la fundación que las propias. • Pocas veces agiliza las actividades estipuladas a su cargo aun cuando se presentan situaciones difíciles dentro y fuera de la fundación. • Pocas veces se muestra comprometido hacia la consecución de los objetivos organizacionales.
D	• Es una persona que no conoce los valores de la fundación. • No se preocupa cuando se presentan inconvenientes en la fundación. • Prioriza las actividades propias que las de la fundación. • No prevé las situaciones difíciles por la falta de organización y planificación por ende hace que se retrasen muchas veces las actividades estipuladas a su cargo.

	• no se le ve comprometido hacia la consecución de los objetivos organizacionales.
Área	**Contabilidad y Finanzas**
Cargo	**Tesorera**
Tesorera	
Capacidad para ayudar o servir a la comunidad, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas de la comunidad en general.	
Comportamientos habituales hacia el buen servicio y dar solución de los problemas de las necesidades de la comunidad.	
A	• Se muestra amable y cordial para ayudar a la comunidad, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades. • Se muestra activo y busca soluciones para las necesidades que traen las personas de la comunidad. • Se expresa y saluda de manera cordial hacia a las personas de la comunidad. • Se preocupa por dar un buen servicio a las personas, sin esperar nada a cambio.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• Escucha a las personas para darle una excelente información.
B	• Ocasionalmente se muestra amable y cordial para ayudar a la comunidad, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades. • Ocasionalmente se muestra activo hacia la búsqueda de soluciones para las necesidades que traen las personas de la comunidad. • Le preocupa que una persona se valla insatisfecha con el servicio prestado. • Se muestra cálido e interesado ante las necesidades de la comunidad.
C	• Pocas veces es amable y cordial para ayudar a la comunidad, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades. • Pocas veces se muestra activo y busca soluciones para las necesidades que traen las personas de la comunidad. • Entrega una información poco convincente a los requerimientos de quien lo solicita. • Genera poca confianza a las personas sobre las explicaciones que brinda.
D	• No se muestra amable y cordial para ayudar a la comunidad, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades. • No se muestra activo ni busca soluciones para las necesidades que traen las

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	personas de la comunidad. • No demuestra interés por dar calidad y excelente información a las personas. • No entrega información completa y tergiversa las necesidades de la comunidad.
Sentido de Pertenencia	
Capacidad para conocer los valores y elementos culturales de la fundación, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. La disposición que tiene el trabajador para defender los intereses de la organización en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.	
Comportamientos orientados a asumir su compromiso laboral dentro y fuera de la fundación, posesionándose de los valores y elementos culturales de la organización.	
A	• Es una persona que conoce, asume y promueve los valores de la fundación. • Se preocupa cuando alguna actividad está retrasada o cuando se presenta alguna dificultad, desea con todo sus fuerzas solucionar el inconveniente. • Prioriza las actividades de la fundación que las propias, buscando siempre el logro de objetivos en común.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• Agiliza las actividades estipuladas a su cargo aun cuando se presentan situaciones difíciles dentro y fuera de la fundación. • Se muestra comprometido hacia la consecución de los objetivos organizacionales.
B	• Es una persona que conoce y asume los valores de la fundación. • Se le ve preocupada cuando se presentan inconvenientes en la fundación. • Casi siempre prioriza las actividades de la fundación que las propias. • Ocasionalmente agiliza las actividades estipuladas a su cargo aun cuando se presentan situaciones difíciles dentro y fuera de la fundación. • En muchas situaciones se muestra comprometido hacia la consecución de los objetivos organizacionales.
C	• Es una persona que conoce poco los valores de la fundación. • Poco se preocupa cuando se presentan inconvenientes en la fundación. • poco prioriza las actividades de la fundación que las propias. • Pocas veces agiliza las actividades estipuladas a su cargo aun cuando se presentan situaciones difíciles dentro y fuera de la fundación. • Pocas veces se muestra comprometido hacia la consecución de los objetivos

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	organizacionales.
D	• Es una persona que no conoce los valores de la fundación. • No se preocupa cuando se presentan inconvenientes en la fundación. • Prioriza las actividades propias que las de la fundación. • No prevé las situaciones difíciles por la falta de organización y planificación por ende hace que se retrasen muchas veces las actividades estipuladas a su cargo. • no se le ve comprometido hacia la consecución de los objetivos organizacionales.
Capacidad de Organización y Planificación	
Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus tareas/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para desempeñar cualquier actividad estipulada.	
Comportamientos orientados a organizar y planificar sus labores para el cumplimiento de objetivos organizacionales.	
A	• Establece mecanismos para vigilar los progresos de los objetivos, teniendo claro las metas y objetivos de su puesto de trabajo.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• Se muestra capaz para establecer objetivos, plazos, definir prioridades y controlar la calidad del trabajo • Organiza y distribuye adecuadamente los tiempos de las actividades diarias. • Distribuye cuales son los recursos humanos y técnicos que necesita para sus tareas y metas a concretar. • Fija apropiadamente objetivos a largo plazo.
B	• Ocasionalmente establece mecanismos para vigilar los progresos de los objetivos, teniendo claro las metas y objetivos de su puesto de trabajo. • Muchas veces establece prioridades y tiempos en la ejecución de responsabilidades de la fundación. • Ocasionalmente organiza y distribuye adecuadamente los tiempos de las actividades diarias. • Ocasionalmente distribuye cuales son los recursos humanos y técnicos que necesita para sus tareas y metas a concretar. • Es metódico, sistemático y organizado
C	• Pocas veces establece mecanismos para vigilar los progresos de los objetivos, teniendo claro las metas y objetivos de su puesto de trabajo.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• Pocas veces sabe establecer prioridades y tiempos en la ejecución de responsabilidades en la fundación. • Pocas veces organiza y distribuye adecuadamente los tiempos de las actividades diarias. • Pocas veces distribuye cuales son los recursos humanos y técnicos que necesita para sus tareas y metas a concretar. • Calcula los tiempos y programa de las actividades.
D	• No establece mecanismos para vigilar los progresos de los objetivos, teniendo claro las metas y objetivos de su puesto de trabajo. • No sabe establecer prioridades y tiempos en la ejecución de responsabilidades en la fundación. • No organiza y distribuye adecuadamente los tiempos de las actividades diarias. • No distribuye cuales son los recursos humanos y técnicos que necesita para sus tareas y metas a concretar. • Tiene poco claro las metas y obligaciones de su puesto de trabajo.
Autocontrol	

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Capacidad para controlar las emociones personales y evitar manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés. Sigue laborando positivamente a pesar de pasar un episodio estresante manejando y planificando actividades para controlar el estrés.	
Comportamientos cotidianos hacia el manejo de las emociones donde la persona a pesar d vivir episodios estresantes logre seguir laborando positivamente.	
A	• Se regula ante situaciones estresantes, logrando culminar sus labores diarias. • Se muestra organizada y enfocada en sus labores independientemente de las dificultades que se le presenten. • Evita cometer errores, siempre demostrando calidad y transparencia en las labores que realiza. • Tiene capacidad de reflexión la cual le permite darse cuenta cual es la mejor alternativa de accionar frente a situaciones difíciles. • Sus reacciones siempre son equilibradas, permitiendo permanecer neutral ante discordancias con sus compañeros.
B	• Muchas veces se regula ante situaciones estresantes, logrando culminar sus labores diarias. • Muchas veces se muestra organizada y enfocada en sus labores

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	independientemente de las dificultades que se le presenten. • En muchas ocasiones evita cometer errores, siempre demostrando calidad y transparencia en las labores que realiza. • Se esfuerza por no hacer oposición cuando se debate sobre algún tema específico en la fundación. • Trata de darle manejo a sus emociones
C	• Pocas veces se regula ante situaciones estresantes, logrando culminar sus labores diarias. • Pocas veces muestra ser organizada y estar enfocada en sus labores. • Pocas veces evita cometer errores. • En ocasiones se muestra parcial antes situaciones de conflicto en la organización. • Poco maneja sus emociones
D	• No se regula ante situaciones estresantes, logrando culminar sus labores diarias. • No se muestra organizada y enfocada en sus labores. • Comete muchos errores, por ello la calidad en las labores que realiza no es

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	muy buena. • No es neutral a la hora de opinar cuando se presentan dificultades con sus compañeros. • Es una persona que no maneja sus emociones y por ende tiene muchas dificultades dentro de su ámbito laboral.
Área	**Desarrollo**
Cargo	**Coordinador de Animadores**
Liderazgo	
Capacidad de dirigir a un equipo de trabajo. Guiando procesos de otros cargos estipulados en la fundación. Creando un clima de energía y compromiso, para la obtención de metas u objetivos a fines con la visión de la fundación.	
Comportamientos habituales con relación a la orientación y motivación hacia la obtención de los objetivos organizacionales.	
A	• Se muestra interesado por hacer acompañamiento a las personas que tiene a su cargo, logrando que su equipo cumplas las metas y objetivos de la fundación. • Es comprometido con las labores y sabe tomar decisiones correctas y

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	eficaces, las cuales le permiten la obtención de objetivos en común. • Es carismático y genera confianza a su equipo de trabajo. • Todos lo perciben como u líder que da apoyo a la persona que necesite. • Muestra naturalmente su liderazgo empoderando a su equipo de trabajo hacia la consecución de metas estipuladas.
B	• Muchas veces muestra interés por hacer acompañamiento a las personas que tiene a cargo, logrando que su equipo cumplas las metas y objetivos de la fundación. • Muchas veces es comprometido con las labores y sabe tomar decisiones correctas y eficaces, las cuales le permiten la obtención de objetivos en común. • Está atento a las metas de su grupo y les brinda herramientas para la consecución d sus tareas. • Se comunica claramente y logra que su grupo participe y opine para tomar decisiones en equipo. • Delega al equipo de trabajo tareas de corto, mediano y largo plazo.
C	• Algunas veces se muestra interesado por hacer acompañamiento a las

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	personas que tiene a cargo, logrando que su equipo cumplas las metas y objetivos de la fundación. • Algunas veces es comprometido con las labores y a veces sabe tomar decisiones correctas y eficaces. • Es un referente informal para algunos de sus colaboradores. • Presenta algunos inconvenientes a la hora de dirigir a su equipo de trabajo. • Facilita y promueve la eficacia del grupo.
D	• No se muestra interesado por hacer acompañamiento a las personas que tiene a cargo • No es comprometido con las labores y no sabe tomar decisiones correctas y eficaces, las cuales le imposibilitan obtener logros con su equipo de trabajo. • No es percibido como líder para los colaborares de la fundación. • Le cuesta delegar y manejar adecuadamente los tiempos. • No retroalimenta a su equipo de trabajo.
Iniciativa	
Desenvolvimiento eficaz ante las adversidades presentadas en el contexto laboral, o problemas que surgen en el día a día durante alguna actividad. Teniendo la capacidad de	

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

solucionar dificultades evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado. Tener capacidad de decidir, utilizando la iniciativa y rapidez.	
Comportamientos habituales con relación al futuro y a la búsqueda de soluciones y nuevas oportunidades.	
A	• Se muestra capaz de solucionar problemas que se presentan en su diario vivir o durante alguna actividad que esté realizando. • Tiene la capacidad de proponer y crear nuevas ideas que permitan el desarrollo y obtención de objetivos. • Es capaz de decidir utilizando la iniciativa y la rapidez • Analiza las situaciones con profundidad y elabore planes de contingencia. • Prepara al equipo de trabajo para posibles situaciones difíciles que se les pueda presentar.
B	• Ocasionalmente se muestra capaz de solucionar problemas que se presentan en su diario vivir o durante alguna actividad que esté realizando. • Muchas veces tiene la capacidad de proponer y crear nuevas ideas que permitan el desarrollo y obtención de objetivos.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• Muchas veces es capaz de decidir utilizando la iniciativa y la rapidez. • Aplica distintas formas de trabajo con una visión a mediano plazo. • En ocasiones crea diferentes soluciones para posibles riesgos en sus tareas.
C	• Algunas veces muestra capacidad de solucionar problemas que se presentan en su diario vivir o durante alguna actividad que esté realizando. • Algunas veces tiene la capacidad de proponer y crear nuevas ideas que permitan el desarrollo y obtención de objetivos. • Algunas veces es capaz de decidir utilizando la iniciativa. • Muchas veces se muestra participativo y aporta ideas a su equipo de trabajo. • Maneja diferentes perspectivas para solucionar un problema.
D	• No muestra capacidad de solucionar problemas que se presentan en su diario vivir o durante alguna actividad que esté realizando. • No tiene la capacidad de proponer y crear nuevas ideas que permitan el desarrollo y obtención de objetivos. • Se le dificultad decidir utilizando la iniciativa y la rapidez. • Le cuesta entender y decidir en situaciones cambiantes. • Prefiere moverse en ámbitos conocidos y bajo parámetros estipulados.

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Sentido de pertenencia	
Capacidad para conocer los valores y elementos culturales de la fundación, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. La disposición que tiene el trabajador para defender los intereses de la organización en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.	
Comportamientos orientados a asumir su compromiso laboral dentro y fuera de la fundación, posesionándose de los valores y elementos culturales de la organización.	
A	• Es una persona que conoce, asume y promueve los valores de la fundación. • Se preocupa cuando alguna actividad está retrasada o cuando se presenta alguna dificultad, desea con todo sus fuerzas solucionar el inconveniente. • Prioriza las actividades de la fundación que las propias, buscando siempre el logro de objetivos en común. • Agiliza las actividades estipuladas a su cargo aun cuando se presentan situaciones difíciles dentro y fuera de la fundación. • Se muestra comprometido hacia la consecución de los objetivos organizacionales.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

B	• Es una persona que conoce y asume los valores de la fundación. • Se le ve preocupada cuando se presentan inconvenientes en la fundación. • Casi siempre prioriza las actividades de la fundación que las propias. • Ocasionalmente agiliza las actividades estipuladas a su cargo aun cuando se presentan situaciones difíciles dentro y fuera de la fundación. • En muchas situaciones se muestra comprometido hacia la consecución de los objetivos organizacionales.
C	• Es una persona que conoce poco los valores de la fundación. • Poco se preocupa cuando se presentan inconvenientes en la fundación. • poco prioriza las actividades de la fundación que las propias. • Pocas veces agiliza las actividades estipuladas a su cargo aun cuando se presentan situaciones difíciles dentro y fuera de la fundación. • Pocas veces se muestra comprometido hacia la consecución de los objetivos organizacionales.
D	• Es una persona que no conoce los valores de la fundación. • No se preocupa cuando se presentan inconvenientes en la fundación. • Prioriza las actividades propias que las de la fundación.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• No prevé las situaciones difíciles por la falta de organización y planificación por ende hace que se retrasen muchas veces las actividades estipuladas a su cargo. • no se le ve comprometido hacia la consecución de los objetivos organizacionales.
Dinamismo	
Capacidad para trabajar en situaciones cambiantes o alternativas, en cortos espacios de tiempo y jornadas prolongadas de trabajo, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad	
Comportamientos asociados para trabajar en situaciones cambiantes sin verse afectado su rendimiento laboral.	
A	• Se muestra una persona con capacidad de trabajar, durante periodos largos de tiempo, en situaciones cambiantes, en cortos espacios de tiempo, sin que se vea afectado su nivel de rendimiento y calidad de trabajo. • Maneja sus errores como oportunidades de aprendizaje y no como fuente de frustración. • Trasmite su nivel de dinamismo y energía a todo lo que realiza.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• Motiva a sus colabores a realizar sus tareas con la mejor actitud posible. • Es reconocido por sus colaboradores como alguien que trasmite energía y emprendimiento en sus labores.
B	• Muchas veces se muestra con capacidad de trabajar, durante periodos largos de tiempo, en situaciones cambiantes, en cortos espacios de tiempo, sin que se vea afectado su nivel de rendimiento y calidad de trabajo. • Sus errores muchas veces los ve como oportunidades de aprendizaje y no como fuente de frustración. • Motiva a su grupo y su accionar. • Exige al grupo de trabaje al mismo nivel de él. • En ocasiones trasmite su dinamismo y emprendimiento a los demás colaboradores de la fundación.
C	• Algunas veces se muestra con capacidad de trabajar, durante periodos largos de tiempo, en situaciones cambiantes, en cortos espacios de tiempo, aunque en ocasiones esto afecte su nivel de rendimiento y calidad de trabajo. • Sus errores lagunas veces los ve como oportunidades de aprendizaje. • Fluctúa su dinamismo en situaciones que demandan ritmos cambiantes.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• Trata de acomodar sus tareas de tal manera que organice los tiempos para que no se generen demandas excesivas. • Trabaja duro solo en jornadas exigentes.
D	• No se muestra con capacidad de trabajar, durante periodos largos de tiempo, en situaciones cambiantes, en cortos espacios de tiempo, viéndose así afectado su nivel de rendimiento y calidad de trabajo. • No ve sus errores como oportunidades de aprendizaje sino como fuente de frustración y dolor. • Tienes escasa predisposición para el trabajo duro durante largas jornadas. • Merma su energía cuando debe laborar jornadas extensas • No trasmite energía a su equipo de trabajo.
Área	**Desarrollo**
Cargo	**Animador**
Calidad de trabajo	
Capacidad de manejar temas del cargo que desempeña en la fundación. Demuestra capacidad para trabajar con las personas de su mismo nivel. Compartir con los demás el conocimiento profesional y su experiencia. Demuestra constantemente interés en aprender	

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Comportamientos habituales hacia la calidad de trabajo que desempeñan y el interés firme que manifiesta por aprender cosas nuevas en la fundación.	
A	• Se asegura de llevar una guía específica para el desarrollo de actividades que ejecuta para la fundación. • Demuestra compromiso por las labores que ejerce para la fundación, así mismo de trabajar con personas de su mismo nivel profesional apoyando cuando el caso lo requiera. • Demuestra interés por aprender cosas nuevas independientemente si no son de su era de trabajo. • Posee alto conocimiento en contenido, forma y desarrollo de los temas a trabajar en las actividades y obligaciones dentro de la fundación. • Profundiza en temas relacionado a las actividades que va a realizar y también de otras áreas de interés.
B	• En muchas ocasiones lleva una guía específica para el desarrollo de actividades que ejecuta para la fundación. • Demuestra estar comprometido por las labores que ejerce para la fundación, • Demuestra interés por aprender cosas nuevas que sean de su área de trabajo.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• Maneja los temas relacionado a su área de trabajo en desarrollo de sus obligaciones dentro de la fundación. • Investiga sobre temas relacionado a las actividades que realiza.
C	• Pocas veces lleva una guía específica para el desarrollo de actividades que ejecuta para la fundación. • Pocas veces demuestra estar comprometido por las labores que ejerce para la fundación. • Pocas veces demuestra interés por aprender cosas nuevas que sean de su área de trabajo. • Conoce el contenido y da desarrollo a los temas a tratar dentro de la fundación. • En ocasiones busca información de temas relacionados a las actividades que va a realizar.
D	• No lleva una guía específica para el desarrollo de actividades que ejecuta para la fundación. • No muestra estar comprometido por las labores que ejerce para la fundación, • No muestra interés por aprender cosas nuevas que sean de su área de trabajo.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• No posee conocimientos claros referentes a un tema en particular para desarrollar bien sus labores. • No se esmera en ir más allá de sus conocimientos básicos lo cual no le permite crecer profesionalmente ni tener más dominio en las labores a desarrollar.
Colaboración	
Capacidad de trabajar en colaboración con diferentes áreas de trabajo de la fundación o personas externas con las que deba interactuar. Teniendo expectativas positivas de los demás y comprensión interpersonal.	
Comportamientos asociados hacia la ayuda y cooperación hacia los demás, colaborando en áreas diferentes a la de nuestro desempeño diario.	
A	• Se muestra colaborador con personas de otras áreas o con personas externas con las que deba interactuar. • Se muestra con actitud positiva ante la sugerencia de ayudar a algún compañero. • Colabora a los compañeros cuando se le solicita apoyo. • Ante la falta de un compañero de su misma área brinda apoyo a sus

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	actividades por iniciativa propia. • Se preocupa por los intereses de los demás.
B	• Se muestra colaborador con personas de otras áreas. • Se muestra con actitud positiva ante la sugerencia de ayudar a algún compañero de su área de trabajo. • En ocasiones muestra interés por las actividades de los demás cuando ve que están presentando inconvenientes. • Posee buena actitud cuando le piden que ayude a algún compañero. • Percibe cuando alguien necesita de su colaboración y lo hace por iniciativa propia.
C	• Pocas veces se muestra colaborador con personas de otras áreas. • Pocas veces se muestra con actitud positiva ante la sugerencia de ayudar a algún compañero. • en ocasiones se enoja cuando se le pide colaborar en actividades que no tienen que ver con su responsabilidad. • Escucha los requerimientos de los demás. • Colabora a sus compañeros cuando se le pide, pero lo hace con una actitud

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	negativa y con disgusto.
D	• No se muestra colaborador con personas de otras áreas o con personas externas con las que deba interactuar. • No se muestra con actitud positiva ante la sugerencia de ayudar a algún compañero. • Su actitud no es buena cuando se trata de ayudar a los demás. • No tiene predisposición para colaborar a personas de la fundación ni externas. • Le incomoda cuando se le solicita trabajar más horas de su tiempo establecido para dar apoyo a su equipo de trabajo.
Sentido de Pertenencia	
Capacidad para conocer los valores y elementos culturales de la fundación, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. La disposición que tiene el trabajador para defender los intereses de la organización en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.	

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Comportamientos orientados a asumir su compromiso laboral dentro y fuera de la fundación, posesionándose de los valores y elementos culturales de la organización.	
A	• Es una persona que conoce, asume y promueve los valores de la fundación. • Se preocupa cuando alguna actividad está retrasada o cuando se presenta alguna dificultad, desea con todo sus fuerzas solucionar l inconveniente. • Prioriza las actividades de la fundación que las propias, buscando siempre el logro de objetivos en común. • Agiliza las actividades estipuladas a su cargo aun cuando se presentan situaciones difíciles dentro y fuera de la fundación. • Se muestra comprometido hacia la consecución de los objetivos organizacionales.
B	• Es una persona que conoce y asume los valores de la fundación. • Se le ve preocupada cuando se presentan inconvenientes en la fundación. • Casi siempre prioriza las actividades de la fundación que las propias. • Ocasionalmente agiliza las actividades estipuladas a su cargo aun cuando se presentan situaciones difíciles dentro y fuera de la fundación. • En muchas situaciones se muestra comprometido hacia la consecución de los

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	objetivos organizacionales.
C	• Es una persona que conoce poco los valores de la fundación. • Poco se preocupa cuando se presentan inconvenientes en la fundación. • poco prioriza las actividades de la fundación que las propias. • Pocas veces agiliza las actividades estipuladas a su cargo aun cuando se presentan situaciones difíciles dentro y fuera de la fundación. • Pocas veces se muestra comprometido hacia la consecución de los objetivos organizacionales.
D	• Es una persona que no conoce los valores de la fundación. • No se preocupa cuando se presentan inconvenientes en la fundación. • Prioriza las actividades propias que las de la fundación. • No prevé las situaciones difíciles por la falta de organización y planificación por ende hace que se retrasen muchas veces las actividades estipuladas a su cargo. • no se le ve comprometido hacia la consecución de los objetivos organizacionales.
Perseverancia	

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Capacidad de predisposición a mantenerse firme y constante en la obtención de resultados y emprendimiento para ejecutar las acciones que logren un objetivo en común.	
Comportamientos habituales frente a la predisposición a mantenerse firme hacia la ejecución de sus deberes para la obtención de resultados.	
A	• Se muestra firme y constante en la obtención de resultados y demuestra emprendimiento para ejecutar las acciones que logren un objetivo en común. • Se muestra insistente en culminar una tarea a pesar de estar presentando dificultades o haber cometidos errores durante ellas. • Demuestra su fortaleza contantemente durante la realización de cualquier tarea a ejecutar. • Anima a las personas que laboran en la fundación aun en ocasiones que hayan tenido frustraciones en la obtención de resultados. • Conserva excelente predisposición al trabajo y alto rendimiento en sus labores cotidianas.
B	• Muchas veces muestra firmeza y ser constante en la obtención de resultados y demuestra emprendimiento para ejecutar las acciones que logren un objetivo en común.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	• Muchas veces es insistente en culminar una tarea a pesar de estar presentando dificultades o haber cometidos errores durante ellas. • Motiva a compañeros de su misma área para que logren las metas que se planificaron a mediano plazo en pro y beneficio de los objetivos organizacionales. • Tiene buena predisposición al trabajo y colabora a los compañeros de la misma área. • Desarrolla las actividades a cabalidad así su tiempo de entrega este cerca de la fecha límite.
C	• Pocas veces muestra estar firme y constante en la obtención de resultados y poco emprendimiento para ejecutar las acciones que logren un objetivo en común. • Pocas veces culmina una tarea sin tener errores. • Pide colaboración y ayuda ante situaciones difíciles que se siente estancado. • Tiene poca predisposición al trabajo. • Motiva a compañeros de su misma área para que logren las metas que se planificaron a corto plazo en pro y beneficio de los objetivos

	organizacionales.
D	• No se muestra firme y constante en la obtención de resultados y no demuestra emprendimiento para ejecutar las acciones que logren un objetivo en común. • No culmina las tareas sin que tenga ayuda de un supervisor. • No motiva a compañeros de su misma área para que logren las metas que se planificaron en pro y beneficio de los objetivos organizacionales. • No posee predisposición para la realización de tareas estipuladas. • Se rinde fácilmente antes las dificultades, se muestra abatido tras fracasos personales o grupales.

6.1.4 Asignación de Competencias y Grados o Niveles a los Diferentes Puestos de la Organización

Al desarrollar el análisis de los diferentes cargos o puestos de la fundación, teniendo presente que para la asignación de competencias y grados, Alles M. (2006), afirma que se debe partir desde la estructura organizacional de la empresa, se asignan las competencias y

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

los niveles de Fusempaz. Ahora bien, el resultado de este ítem se manifiesta en las siguientes tablas:

Competencias Cardinales	A	B	C	D
Compromiso				
Integridad				
Autonomía				
Servicio				
Honestidad				
Competencias específicas Gerente General				
Liderazgo				
Comunicación				
Competencias específicas para el área Administrativa				
Precisión				

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Sentido de pertenencia				

Competencias Cardinales	A	B	C	D
Compromiso				
Integridad				
Autonomía				
Servicio				
Honestidad				
Competencias específicas Coordinador General				
Trabajo en equipo				
Don de mando				
Competencias específicas para el área Contabilidad y Finanzas				
Adaptabilidad al Cambio				

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Sentido de pertenencia				

Competencias Cardinales	A	B	C	D
Compromiso				
Integridad				
Autonomía				
Servicio				
Honestidad				
Competencias específicas Tesorera				
Servicio				
Autocontrol				
Competencias específicas para el área de Contabilidad y Finanzas				
Capacidad de organización y planificación				

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Sentido de pertenencia				

Competencias Cardinales	**A**	**B**	**C**	**D**
Compromiso				
Integridad				
Autonomía				
Servicio				
Honestidad				
Competencias específicas Coordinador de Animadores				
Liderazgo				
Iniciativa				
Competencias específicas para el área de Desarrollo				
Dinamismo				

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Sentido de pertenencia				

Competencias Cardinales	**A**	**B**	**C**	**D**
Compromiso				
Integridad				
Autonomía				
Servicio				
Honestidad				
Competencias específicas Animadores				
Calidad de trabajo				
Colaboración				
Competencias específicas para el área de Desarrollo				

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Perseverancia				
Sentido de pertenencia				

6.1.5 Determinación de Brechas entre las Competencias Definidas por el Modelo y las que Poseen los Integrantes de la Organización

Para establecer las brechas existentes entre las competencias actuales y las competencias necesarias en el desempeño de un colaborador, se confeccionó el siguiente cuadro, en el cual se estipula la competencia y los niveles de competencia, indicando además el porcentaje de cada nivel de competencia:

Área: Administrativa	**Cargo:** Gerente general
Competencia: Precisión	Es la capacidad para realizar las tareas asignadas con alto grado de fidelidad. Implicando una insistencia por la exactitud en cada tarea que involucre la labor a realizar.

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Niveles de Competencia

A (100%)	Sus tareas están orientadas a buscar cada vez mayor exactitud. Busca asegurar la veracidad de la información resultante de su trabajo. Se orienta por plasmar su obra de manera que refleje la realidad con un alto nivel de precisión.
B (75%)	Está orientado a realizar tareas con precisión, una vez que considere que lo ha logrado no insistirá en superar los niveles establecidos.
C (50%)	Está orientada a realizar tareas, aunque en ocasiones no las realice en tiempos estipulados y no superando los niveles establecidos.
D (25%)	Es simplista y poco preciso en los resultados de tareas que requieren niveles altos de destreza.

6.1.6 Diseño de los Procesos o Subsistemas de Recursos Humanos por Competencias: Selección, Desempeño y Desarrollo son los tres Pilares importantes de la Metodología

6.1.6.1 Selección

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Teniendo presente las competencias propuestas en el modelo de gestión por competencias de la investigación, la entrevista diseñada se centró en las competencias cardinales y específicas, surgiendo el siguiente formato para ser aplicado en esta fase de selección:

COMPETENCIAS CARDINALES	
Competencias	**Preguntas**
Compromiso	1. ¿Usted cree ser una persona comprometida? Cuénteme por qué llega a esa conclusión. ¿Lo consideran otras personas así? ¿Por qué lo cree? 2. Hay personas que, siendo comprometidas en su trabajo o estudio, no lo son en su casa. ¿Cuál es su caso? ¿Por qué cree que es así? ¿Qué lo ha llevado a pensar en esto? 3. ¿Quién es responsable de cada tarea en su trabajo o en su casa? ¿Por qué cree que es una clasificación clara para usted?
	1. ¿Por qué creería usted que sus superiores/su equipo de

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

	trabajo (subordinados)/ lo valoran?
Integridad	2. La honestidad y la confianza, ¿Son valores importantes en la fundación donde usted se desempeña? ¿Cómo las premia? ¿Fue usted reconocido o premiado en alguna oportunidad?, Describa esa situación por la cual fue reconocido. 3. ¿Qué representan la honestidad y la confiabilidad en su escala de valores en el trabajo? Descríbame una situación en que su integridad haya sido puesta a prueba. ¿Qué beneficios o resultados obtuvo de su accionar? 4. ¿Qué imagen, en materia de integridad, confianza y credibilidad, cree que tienen de usted las personas que laboran con usted?
Autonomía	1. De un ejemplo de una idea o sugerencia que haya propuesto a su superior en los últimos meses. ¿Cómo fue? ¿Cómo la implemento? ¿Cuáles fueron los resultados? 2. ¿En qué ocasiones de su trabajo actual siente que tiene que consultar a su jefe antes de actuar?

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

3. ¿Cuáles son las tareas que más le gusta hacer en su trabajo actual? ¿Y las más aburridas? ¿Qué hace para que no sean aburridas y poderlas llevar a cabo?

4. Cuénteme un ejemplo de un proyecto o idea que haya llevado a cabo a pesar de las limitaciones u oposiciones de algunos compañeros de trabajo. ¿De qué se trataba el proyecto? ¿Por qué se presentaron las limitaciones u oposiciones? ¿Cómo manejo esta situación?

5. Cuéntame algo que no le pidió nadie que hiciera en su momento y de lo que ahora se arrepiente.

6. Cuénteme la última vez que no estuvo de acuerdo con una decisión de tu jefe. ¿Cuál fue su postura frente a esta situación?

1. Un buen amigo ha estado desempleado por varios meses y le pide que escriba una carta de recomendación para un puesto para el que usted sabe que no está bien calificado, ¿acepta escribirla? ¿Por qué? ¿Qué piensa de esta situación? ¿Qué le

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Honestidad	sugeriría a su amigo? 2. Usted encuentra un buen contenido para una presentación, pero sabe que **tiene copyright (derechos de autor)**, ¿lo usa en su presentación de trabajo para quedar bien, pensando que nadie se va a dar cuenta? ¿Cómo manejaría esta situación? 3. Mientras trabaja en un proyecto con otras personas, usted nota que una de ellas está haciendo **trabajo deficiente y peligroso** para el resto. Si lo denuncia, el proyecto podría cancelarse y perdería el 20% de sus ingresos para ese año. ¿Qué harías? ¿Por qué optas por esa respuesta? ¿Qué le sugeriría a ese compañero? ¿Qué estrategias plantearía para que no se dañara la relación con ese compañero de trabajo?
	1. Cuénteme de una situación en la que lo hayan asignado a trabajar a un área o con un jefe que no era de su agrado. ¿Cómo se desempeñó usted? 2. ¿Con qué frecuencia interactúa con personas de otros departamentos? Descríbame su relación con ellas. ¿Por qué

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Servicio	cree que es fundamental relacionarse con las personas de otro departamento? En una determinada situación, ¿usted cómo prestaría sus servicios a un compañero de otro departamento? 3. ¿Cómo se siente cuando su departamento es auditado? ¿Cómo recibe a los consultores? 4. Cuénteme sobre algún proyecto no rutinario donde haya tenido que trabajar con personas de otro departamento o personas externas a la fundación.

COMPETENCIAS ESPECIFICAS
Área: Administrativa **Cargo: Gerente General**
Competencia: Liderazgo

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

1. ¿Usted superviso alguna vez una persona difícil de manejar?, ¿Cómo lo manejo? ¿Qué resultados obtuvo?, ¿Por qué cree que fueron los esperados? 2. Deme un ejemplo concreto de algún logro obtenido de su gestión como líder de su grupo. ¿Qué hizo usted para lograrlo?, ¿cree que era la única alternativa de realizarlo o existían otras alternativas? 3. Deme un ejemplo especifico de cómo hace usted para motivar a su equipo de trabajo. ¿Cree que es un buen método para motivar a sus colaboradores?, ¿Qué métodos le han resultado ser los mejores?, ¿Cree que aplica para cualquier caso?, ¿Cree que estos métodos lo hacen ser un buen líder? 4. Describa una situación en la que ha tenido que reprender o corregir a alguno de sus colaboradores por falta de rendimiento o porque había hecho algo que no estaba bien. ¿Cómo se maneja esa situación?, ¿Qué observaciones tendría para recomendar a ese colaborador? 5. Describa su jefe ideal
Competencia: Sentido de pertenencia
1. ¿En las empresas donde trabaja, tiene presente la misión y la visión con el fin de

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

desarrollar bien su trabajo pensando en el bienestar en la organización? ¿Cómo influiría si no se tiene presente esto? ¿Qué propondría usted para que se tuviera en cuenta esto? 2. ¿Tiene claro usted que los objetivos de la empresa deben ser ejes con los cuales usted debe regirse para lograr enfocar sus proyectos a la fundación? ¿Por qué cree que es necesario? 3. En caso de no tener los recursos o materiales necesarios para desarrollar su proyecto, ¿usted optaría por conseguirlos o esperaría a que se los dieran sus superiores?
Competencia: Precisión
1. En una situación dada, ¿Cómo muestra los resultados obtenidos durante la aplicación de un proyecto? ¿Qué herramientas aplica? ¿Por qué esas? ¿Qué estrategias aplica para la comprensión de sus resultados en una asamblea? 2. ¿Por qué cree que se debe ser puntual y claro a la hora de dar una argumentación de procesos que se han llevado a cabo en un proyecto? ¿Cree que lo mejor sería hacer resúmenes, por qué? 3. ¿Qué estrategias usaría usted para ser preciso en los procesos administrativos de la organización al dar informes ante la asamblea por los proyectos ejecutados? ¿Cómo sería su reacción en caso de que no aprueben o no comprendan lo que usted trata de

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

decir? 4. Al decir que se debe ser claro y preciso, ¿Qué le indica a usted eso?
Competencia: Comunicación
1. ¿Cree sentirse capaz de trabajar sin supervisión directa?, ¿Por qué? 2. Describa un momento en el que tuvo que adoptar una nueva iniciativa que haya realizado en su trabajo. ¿Qué le indujo a esta iniciativa? ¿Cuáles fueron sus resultados? 3. ¿Qué pasos específicos tomó?, ¿Qué obstáculos venció?, ¿Cuál fue el resultado? 4. ¿Me puede indicar alguna sugerencia que haya realizado en alguno de sus trabajos? 5. ¿Qué acciones ha desarrollado para encontrar trabajo? 6. ¿Cuál es el problema más difícil de comunicación que notó en su último empleo?, ¿Cómo lo detectó?, ¿Cuál fue su reacción?, ¿Qué estrategias utilizó para corregirlo? 7. ¿Ha tenido que hacer presentaciones orales de su trabajo? ¿Cómo las realizó? ¿Cómo fueron las estrategias usadas? 8. ¿Cómo supera las objeciones a sus ideas hechas por su superior/a o sus compañeros/as de trabajo? ¿Aporta nuevas ideas o las sigue al pie de la letra?
Área: Contabilidad y Finanzas **Cargo:** Coordinadora General

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Competencia: Adaptabilidad al Cambio
1. Supongo que habrá tenido que hacerse cargo de tareas que no eran usuales o propiamente suyas. ¿Cómo las abordó? ¿Qué métodos o estrategias aplicó para obtener los mejores resultados? ¿Cómo cree que los cambios en la organización hacen crecer al trabajador como persona y como pieza importante dentro de la organización? 2. En ocasiones las formas de actuar que son buenas en una situación dada dejan de serlo. ¿Si le llegase a ocurrir esto, cómo lo asumiría? ¿En caso de no serlo que haría? 3. ¿Cuáles han sido las situaciones de cambio más importantes a las que se ha enfrentado? ¿Qué aprendizaje sacó de ellas? ¿Cómo cree que serían aplicables hoy en día para su desempeño laboral en una organización? 4. ¿Qué diferencias percibe entre su anterior empleo y el actual? ¿Cómo cree que aplicaría las estrategias de su anterior empleo para mejorar en la nueva organización? ¿Cambiaría de estrategias? 5. ¿Cómo se siente cuando alguien censura alguno de sus comportamientos? ¿justificaría su respuesta? Describa una situación donde le hayan censurado algún comportamiento. ¿Cuál fue su proceder frente a esta situación? ¿Cómo se sintió?
Competencia: Trabajo en Equipo

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

1. Describa un grupo en el cual era un miembro activo y tenía que conseguir un objetivo común. ¿Cuál era la misión del grupo?, ¿Cuál era su papel?, ¿Cómo se sintió al realizar esa acción en el grupo? ¿Cuál fue la reacción de sus compañeros de grupo?

2. Señale un ejemplo de un buen trabajo en equipo. ¿Por qué cree que es un buen trabajo en equipo? ¿Qué características determina usted para decir que es un buen trabajo en equipo? ¿Por qué cree que las acciones realizadas darán buen resultado para decir que es un buen trabajo en equipo?

3. ¿Qué tipo de compañeros/as de trabajo le desagradan especialmente? ¿Qué hace ante una situación en la que se encentre así? ¿Por qué cree que sería capaz de trabajar con esa persona? ¿Cómo haría usted para mejorar esa relación? ¿Lo haría sólo por cumplir el objetivo, por qué?

4. ¿Cuándo mejora su rendimiento, ¿en acciones individuales o en grupo? Describa un evento en que usted haya mejorado su rendimiento individual y en grupo. ¿Cómo se sintió frente a este logro? ¿De qué forma lo compartiría con sus compañeros de trabajo?

5. Cuando trabaja con personas nuevas, ¿Cómo hace para coordinar esfuerzos? ¿Qué alternativas buscaría en caso de no resultar las que usted aplicó?

6. ¿Cuáles son los aspectos que más valora a la hora de trabajar en equipo?, ¿Con qué

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

grupos se ha sentido más cómodo? 7. Cuénteme una situación en la que ha tenido que trabajar con unos compañeros o jefe que no eran de su agrado. ¿Cómo manejo esta situación? ¿En qué termino esa situación?
Competencia: Don de Mando
1. Describa una situación en la que ha tenido que reprender a alguno de sus colaboradores por falta de rendimiento o porque había hecho algo que no estaba bien ¿Cómo se maneja esa situación? ¿Qué recursos retomaría de su experiencia?, En caso de que de que se volviese a repetir, ¿Cómo lo afrontaría de nuevo? 2. Deme un ejemplo especifico de cómo hace usted para motivar a su equipo de trabajo. ¿Qué estrategias utilizaría para ello?, en caso de no resultarle positiva su estrategia, ¿Qué haría? 3. ¿Cómo motiva a sus colaboradores, tanto directos como indirectos? ¿Qué métodos han probado ser para usted los que dan mejores resultados? ¿Por qué? ¿Por qué cree o no cree que este método aplicaría para todos los colaboradores?
Competencia: Sentido de Pertenencia
1. ¿En las empresas donde trabaja, tiene presente la misión y la visión con el fin de

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

desarrollar bien su trabajo pensando en el bienestar en la organización? ¿Cómo influiría si no se tiene presente esto? ¿Qué propondría usted para que se tuviera en cuenta esto? 2. ¿Tiene claro usted que los objetivos de la empresa deben ser ejes con los cuales usted debe regirse para lograr enfocar sus proyectos a la fundación? ¿Por qué cree que es necesario? 3. En caso de no tener los recursos o materiales necesarios para desarrollar su proyecto, ¿usted optaría por conseguirlos o esperaría a que se los dieran sus superiores?
Cargo: Tesorera
Competencia: Servicio
1. Cuénteme de una situación en la que lo hayan asignado a trabajar a un área o con un jefe que no era de su agrado. ¿Cómo se desempeñó usted? 2. ¿Con qué frecuencia interactúa con personas de otros departamentos? Descríbame su relación con ellas. ¿Por qué cree que es fundamental relacionarse con las personas de otro departamento? En una determinada situación, ¿usted cómo prestaría sus servicios a un compañero de otro departamento? 3. ¿Cómo se siente cuando su departamento es auditado? ¿Cómo recibe a los consultores?

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

4. Cuénteme sobre algún proyecto no rutinario donde haya tenido que trabajar con personas de otro departamento o personas externas a la fundación.
Competencia: Sentido de Pertenencia
1. ¿En las empresas donde trabaja, tiene presente la misión y la visión con el fin de desarrollar bien su trabajo pensando en el bienestar en la organización? ¿Cómo influiría si no se tiene presente esto? ¿Qué propondría usted para que se tuviera en cuenta esto? 2. ¿Tiene claro usted que los objetivos de la empresa deben ser ejes con los cuales usted debe regirse para lograr enfocar sus proyectos a la fundación? ¿Por qué cree que es necesario? 3. En caso de no tener los recursos o materiales necesarios para desarrollar su proyecto, ¿usted optaría por conseguirlos o esperaría a que se los dieran sus superiores?
Competencia: Capacidad de Organización y Planificación
1. ¿Cuáles son los proyectos más estratégicos de su fundación que usted controla actualmente? ¿Cómo cree que sería la estrategia adecuada para llevarlos a cabo? ¿Por qué esa estrategia y no otra? 2. ¿Cuáles son las oportunidades y/o amenazas que usted ha identificado en los proyectos

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

de la fundación en los próximos años? ¿Cómo llegó a esa conclusión? ¿Qué plan ha pensado hacer al respecto? 3. ¿Alguna vez ha participado usted en la planeación de los proyectos para su fundación?, ¿Cuál fue su papel especifico?, ¿Cuál fue su aporte?, describa su función. 4. Al solicitarle un proyecto específico de su área, ¿realiza una planeación estratégica para el cumplimiento de su proyecto? ¿Qué medio o estrategia utilizaría?, si fuera rechazado, ¿Cómo lo replantearía? 5. Si al término del tiempo para entregar un proyecto, usted no lo logra terminar, ¿Cómo resolvería esa situación? ¿Por qué utilizaría esa estrategia y no otra?
Competencia: Autocontrol
1. Describa la situación más tensa que ha debido resolver en su vida. ¿Cómo la afrontó? ¿Cómo hizo para que no le afecte en su situación laboral? 2. Cuando tiene presiones de trabajo extraordinarias y los problemas se juntan, ¿qué ha hecho para resolverlos? ¿Qué pasaría si no logra resolverlos? ¿Cuáles cree que serían sus comportamientos ante una situación de estas? 3. ¿Cómo maneja la presión?, ¿Le agrada/desagrada este tipo de situaciones? 4. Recuerda una situación en que haya tenido que resistir una presión del entorno muy

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

alta y mantenida en el tiempo. ¿Qué pasó? ¿Cómo controló esta situación?
Área: Desarrollo **Cargo:** Coordinador de Animadores
Competencia: Liderazgo
1. ¿Alguna vez le tocó supervisar a una persona difícil de manejar?, ¿Cómo lo manejo? ¿Qué resultados obtuvo?, ¿Por qué cree que fueron los esperados? 2. Deme un ejemplo concreto de algún logro obtenido de su gestión como líder de su grupo. ¿Qué hizo usted para lograrlo?, ¿cree que era la única alternativa de realizarlo o existían otras alternativas? 3. Deme un ejemplo especifico de cómo hace usted para motivar a su equipo de trabajo. ¿Cree que es un buen método para motivar a sus colaboradores?, ¿Qué métodos le han resultado ser los mejores?, ¿Cree que aplica para cualquier caso?, ¿Cree que estos métodos lo hacen ser un buen líder? 4. Describa una situación en la que ha tenido que reprender o corregir a alguno de sus colaboradores por falta de rendimiento o porque había hecho algo que no estaba bien. ¿Cómo se maneja esa situación?, ¿Qué observaciones tendría para recomendar a ese colaborador?

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

5. Describa su jefe ideal
Competencia: Iniciativa
1. ¿Se siente capaz de trabajar sin supervisión directa?, ¿Por qué? 2. Describa un momento en el que tuvo que adoptar una nueva iniciativa que haya realizado en su trabajo. ¿Qué le indujo a esta iniciativa? ¿Cuál fue su experiencia? 3. ¿Qué pasos específicos tomó?, ¿Qué obstáculos venció?, ¿Cuál fue el resultado? 4. ¿Me puede indicar alguna sugerencia que haya realizado en alguno de sus trabajos? ¿Por qué tomo la iniciativa de sugerirlo? ¿De qué forma planteo su sugerencia? 5. ¿Qué acciones ha desarrollado para encontrar trabajo? 6. Ante nuevas situaciones, ¿Cómo reacciona? ¿Por qué cree que tiene las capacidades para afrontarlas?
Competencia: Sentido de Pertenencia
1. ¿En las empresas donde trabaja, tiene presente la misión y la visión con el fin de desarrollar bien su trabajo pensando en el bienestar en la organización? ¿Cómo influiría si no se tiene presente esto? ¿Qué propondría usted para que se tuviera en cuenta esto? 2. ¿Tiene claro usted que los objetivos de la empresa deben ser ejes con los cuales usted

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

debe regirse para lograr enfocar sus proyectos a la fundación? ¿Por qué cree que es necesario? 3. En caso de no tener los recursos o materiales necesarios para desarrollar su proyecto, ¿usted optaría por conseguirlos o esperaría a que se los dieran sus superiores?
Competencia: Dinamismo
1. De un ejemplo de una tarea o proyecto que haya demandado un esfuerzo importante durante un largo periodo de tiempo. ¿Cómo la emprendió? ¿Cuál fue el resultado? 2. ¿Cómo se desarrolla un día de trabajo típico? 3. ¿Cuáles son los problemas diarios propios de su trabajo? ¿Qué hace para resolverlos? 4. ¿Qué estrategias usaría usted para cumplir varias tareas que se le asignen para la misma hora o fecha de entrega? ¿Qué método utilizaría? 5. En caso de acumulación de proyectos o tareas por entregar, ¿Cómo resolvería esta situación?
Cargo: Animadores
Competencia: Calidad de Trabajo
1. ¿Cuánto hace que se desempeña en este puesto? Cuénteme sobre sus

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

responsabilidades, personas a cargo, nivel de reporte. 2. Cuénteme si alguna vez tuvo que resolver/implementar un procedimiento que no conocía. ¿Qué hizo? ¿Cómo lo resolvió? 3. ¿Cuál es la dificultad que ha encontrado para usar los formatos para la creación de proyectos en la fundación? ¿Qué hizo frente a esas dificultades? ¿Cómo implementaría un formato de proyecto en caso de que usted viera falencias en el que debe presentarlo? ¿Cuál sería su argumento para que aceptaran las modificaciones que usted propone? 4. ¿Qué áreas consulta para la elaboración de sus proyectos? ¿Sobre qué temas? Reláteme alguna situación en la que haya ofrecido su experiencia al servicio de otros departamentos de la organización.
Competencia: Colaboración
1. Cuénteme de una situación en la que lo hayan asignado a trabajar a un área o con un jefe que no era de su agrado. ¿Cómo se desempeñó usted? 2. ¿Con qué frecuencia interactúa con personas de otros departamentos? Descríbame su relación con ellas. 3. ¿Cómo se siente cuando su departamento es auditado? ¿Cómo recibe a los consultores?

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

4. Cuénteme sobre algún proyecto no rutinario donde haya tenido que trabajar con personas de otro departamento o personas externas a la fundación. 5. ¿Cuál es su reacción en caso de que un superior de otro departamento lo mande a realizar una tarea extra fuera de su departamento? ¿Qué estrategias utilizarías para no quedarse alcanzado con sus tareas? ¿A qué tarea le daría prioridad?
Competencia: Sentido de pertenencia
1. ¿En las empresas donde trabaja, tiene presente la misión y la visión con el fin de desarrollar bien su trabajo pensando en el bienestar en la organización? ¿Cómo influiría si no se tiene presente esto? ¿Qué propondría usted para que se tuviera en cuenta esto? 2. ¿Tiene claro usted que los objetivos de la empresa deben ser ejes con los cuales usted debe regirse para lograr enfocar sus proyectos a la fundación? ¿Por qué cree que es necesario? 3. En caso de no tener los recursos o materiales necesarios para desarrollar su proyecto, ¿usted optaría por conseguirlos o esperaría a que se los dieran sus superiores?
Competencia: Perseverancia
1. Cuénteme alguna situación en la que usted haya logrado alcanzar un objetivo propuesto en un proyecto de la organización, la resolución de un problema u otra

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

situación por haber perseverado. ¿Por qué eligió ese ejemplo? ¿Qué logros obtuvo en su experiencia laboral?

2. Cuando las situaciones externas son adversas, por ejemplo, falla el sistema, el transito es pesado, su economía es deficiente, ¿Cómo se siente? Relate algún ejemplo, como se sintió y que hizo.

3. Si usted sospecha que una persona no quiere atenderlo por teléfono, ¿Qué hace?

4. Si alguna vez le rechazaran una propuesta que usted haya presentado, ¿Qué haría en ese caso? ¿Cómo replantearía sus ideas?, si volviera a ser postergado, ¿Cómo reaccionaría usted?

6.1.6.2 Desempeño

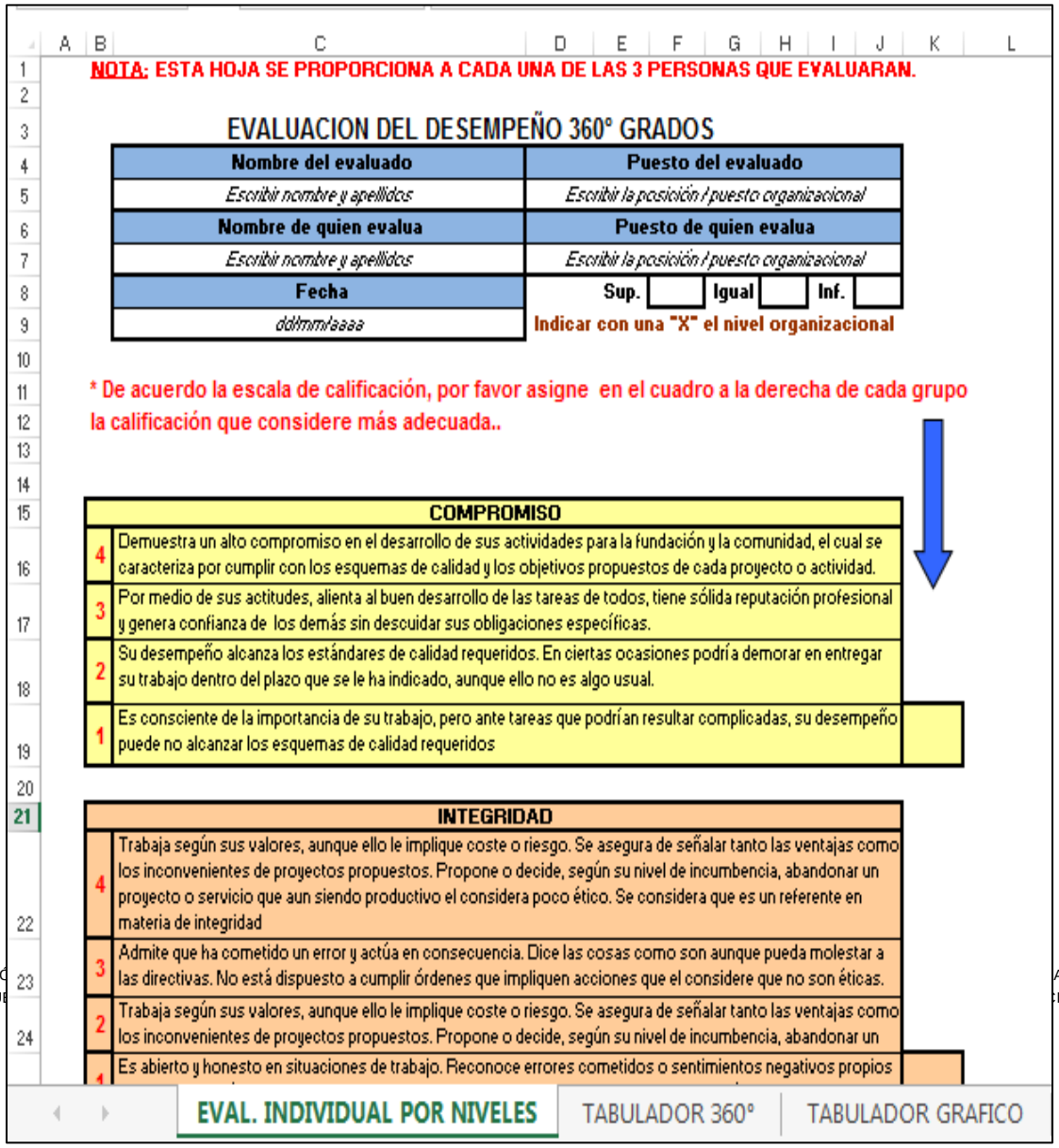
Teniendo presente lo que propone Alles M. (2006), en esta fase de la investigación se diseñó un formulario o cuestionario a través de un software de hoja de cálculo. El cual permite recoger información de las evaluaciones por competencia de los colaboradores de la fundación. Seguidamente, el software permite tabular los promedios de las puntuaciones obtenidas en el formato de evaluación mostrando los datos de forma cualitativa en el

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

diagrama de radar y de barras. Las imágenes a continuación muestran el entorno de la aplicación en la hoja de cálculo:

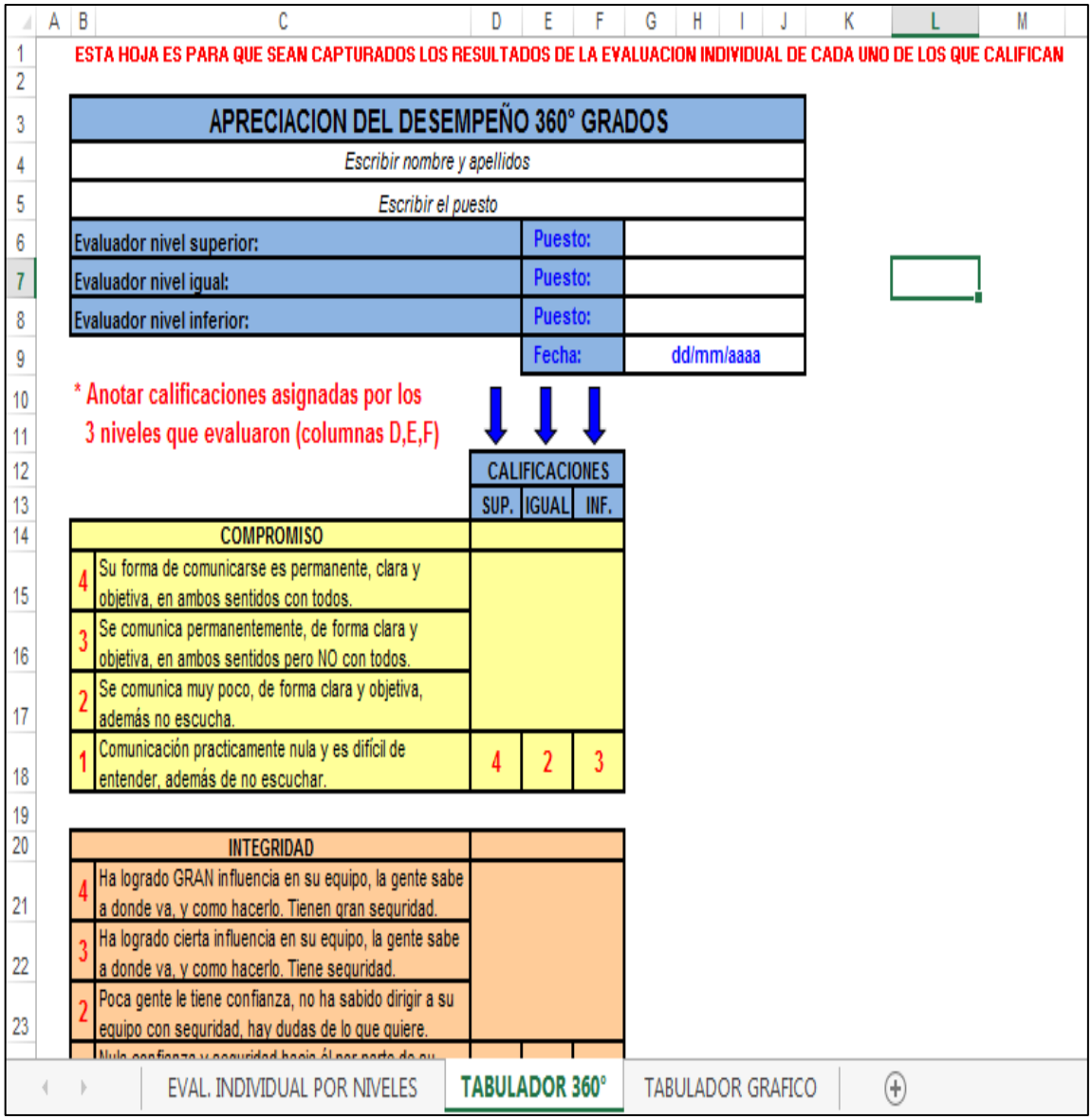
Hoja 1: Evaluación Individual por Niveles



UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Hoja 2: Tabulador 360º



ESTA HOJA ES PARA QUE SEAN CAPTURADOS LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION INDIVIDUAL DE CADA UNO DE LOS QUE CALIFICAN

APRECIACION DEL DESEMPEÑO 360° GRADOS		
Escribir nombre y apellidos		
Escribir el puesto		
Evaluador nivel superior:	Puesto:	
Evaluador nivel igual:	Puesto:	
Evaluador nivel inferior:	Puesto:	
	Fecha:	dd/mm/aaaa

* Anotar calificaciones asignadas por los 3 niveles que evaluaron (columnas D,E,F)

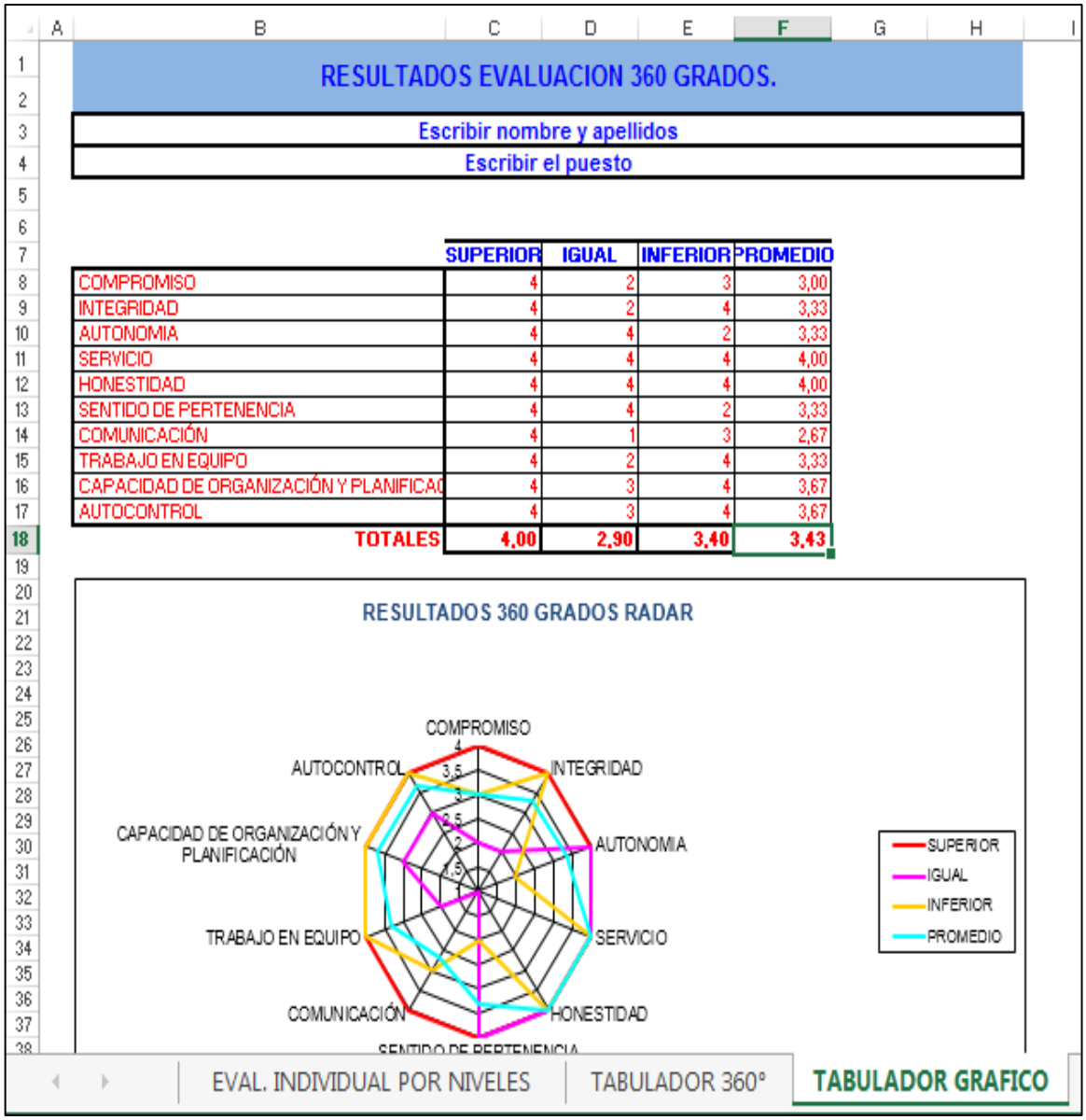
		CALIFICACIONES		
		SUP.	IGUAL	INF.
	COMPROMISO			
4	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.			
3	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.			
2	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.			
1	Comunicación practicamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.	4	2	3
	INTEGRIDAD			
4	Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a donde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.			
3	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a donde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.			
2	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.			
	Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su			

EVAL. INDIVIDUAL POR NIVELES | TABULADOR 360° | TABULADOR GRAFICO

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Hoja 3: Tabulador Gráfico



RESULTADOS EVALUACION 360 GRADOS.

Escribir nombre y apellidos

Escribir el puesto

	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR	PROMEDIO
COMPROMISO	4	2	3	3,00
INTEGRIDAD	4	2	4	3,33
AUTONOMIA	4	4	2	3,33
SERVICIO	4	4	4	4,00
HONESTIDAD	4	4	4	4,00
SENTIDO DE PERTENENCIA	4	4	2	3,33
COMUNICACIÓN	4	1	3	2,67
TRABAJO EN EQUIPO	4	2	4	3,33
CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN Y PLANIFICAC	4	3	4	3,67
AUTOCONTROL	4	3	4	3,67
TOTALES	4,00	2,90	3,40	3,43

EVAL. INDIVIDUAL POR NIVELES | TABULADOR 360° | TABULADOR GRAFICO

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

6.1.6.3 Desarrollo

En esta fase de desarrollo, en la investigación se confeccionó el formato de autoevaluación de desarrollo de competencias, cuya estructura consta de cinco ítems y que se muestran a continuación:

- Ítem I. Presentación de la Competencia
- Ítem II. Accionar de la competencia
- Ítem III. Concienciación y autoevaluación
- Ítem IV. Plan de Acción
- Ítem V. Seguimiento

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

FUNDACION NIÑOS Y NIÑAS SEMBRADORES DE PAZ "FUSEMPAZ"

AUTOEVALUACIÓN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS

I. Presentación de la Competencia:

II. Accionar de la competencia:

III. Concienciación y autoevaluación:

IV. Plan de Acción:

V. Seguimiento:

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

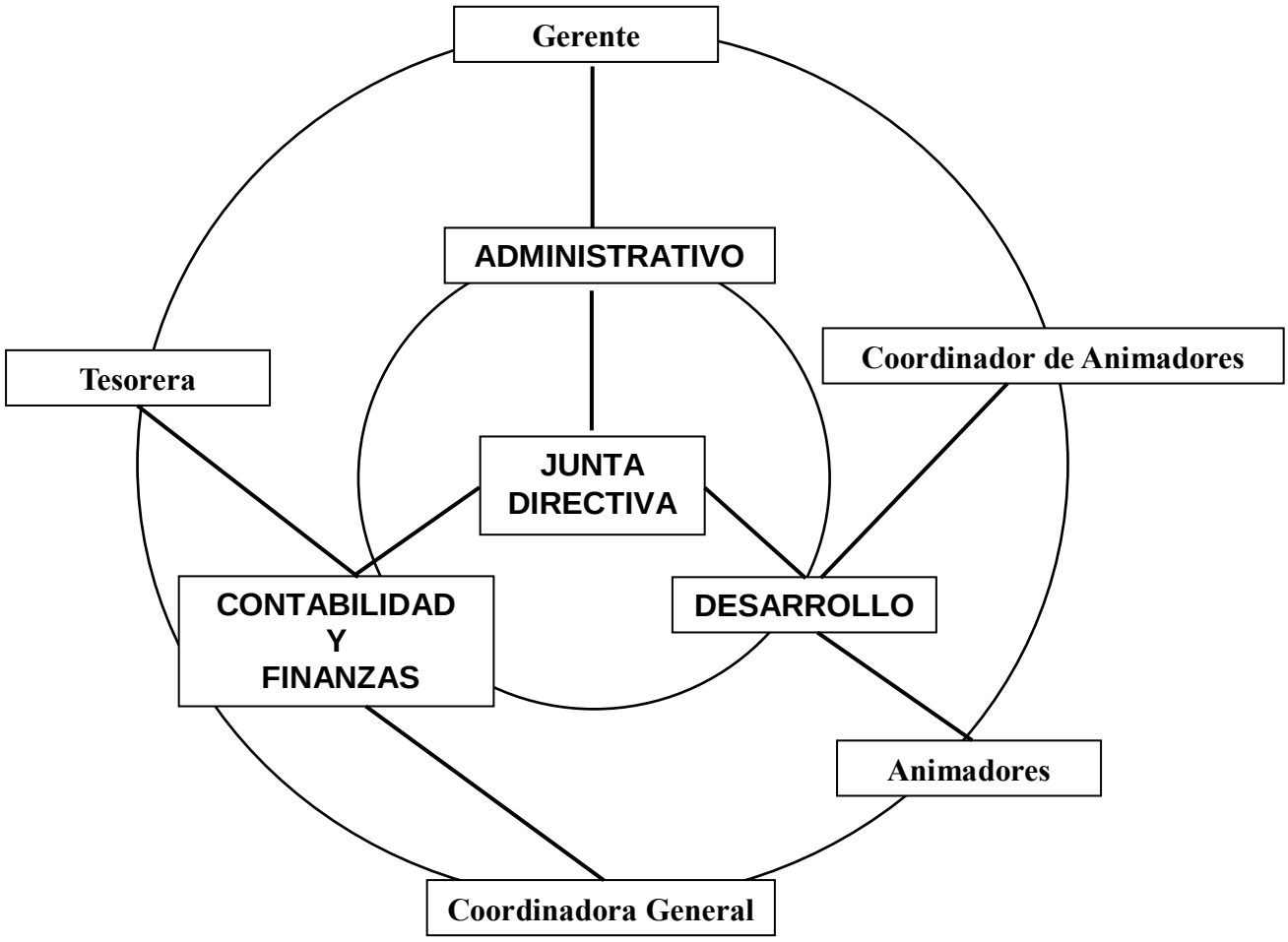
RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

6.2 Organigrama

El resultado en este ítem tiene su génesis en lo que plantea la autora Allex M. (2006), frente a la concepción de los organigramas de las empresas. La autora define este término como una estructura organizacional donde las funciones de los puestos de trabajo o los departamentos dependen del orden y su distribución dentro de una organización. De acuerdo con este concepto, el proyecto de la investigación postuló el siguiente organigrama de la fundación con aprobación de la máxima directiva:

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS



UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

7. CONCLUSIONES

En el proceso de sensibilización que se estipulo al inicio de la investigación, contó con una excelente receptividad por parte de los colaboradores de la fundación "Fusempaz". Este proceso permeo por su relevancia a la organización puesto que se hizo una labor no antes realizada, orientada al conocimiento de la misión y la visión de la fundación enfocada a los distintos niveles o cargos de la organización, promoviendo el sentido de pertenencia desde estas dos estructuras organizacionales.

El desarrollo de la aplicación informática para evaluar las competencias laborales, permitió dar un primer paso a la sistematización de procesos de información y posteriormente a la automatización de otros procesos de información en la organización que se llevaban a cabo de forma manual. Además, impulso a la optimización de procesos que tomaban tiempo en su ejecución o desarrollo.

El Surgimiento de un valor agregado en "Fusempaz", al definir y difundir a los colaboradores de la organización las competencias laborales que debe cumplir cada cargo de acuerdo a su función dentro del nivel o área establecida en la fundación, contribuyendo

de esta forma al esclarecimiento de cada función y perfil de cada cargo con el fin de agilizar procesos dentro de la organización.

Teniendo en cuenta el objetivo general de la investigación, la creación de un modelo de gestión por competencias para "Fusempaz", permitió alinear las prácticas de gestión humana con la estrategia de la fundación, agilizando el desarrollo de las distintas actividades y potencializando las competencias de cada uno de los colaboradores de acuerdo al cargo.

El logro alcanzado al cumplir con los objetivos propuestos en la investigación desde su génesis, ofrece a la fundación herramientas que agilizan y dan una mejor precisión a los procesos de desarrollo de competencias de los colaboradores de Fusempaz.

Para finiquitar, como futuros psicólogos focalizados en el área organizacional, se logró tener mayor claridad frente a los procesos de la implementación de un modelo de gestión por competencias laborales, sus subsistemas y toda la parte estructural de la organización, evidenciando que los procesos desarrollados para el crecimiento de los colaboradores de la fundación apuntan y se ajustan a las necesidades de Fusempaz.

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

8. RECOMENDACIONES

1. Iniciar procesos de aprendizaje o capacitaciones con el fin de establecer pautas para el desarrollo de las funciones que desempeñan los colaboradores de la fundación teniendo presente sus perfiles o cargos dentro de cada área o departamento.

2. Actualizar la aplicación informática "evaluación 360º" de acuerdo con la competencias a evaluar según el cargo. Teniendo presente que las competencias cardinales no se modifican, puesto que son transversales a todos los cargos de la fundación.

3. Aprovechando la motivación de los colaboradores, junta directiva de la fundación y los resultados obtenidos en el inicio de la investigación, se sugiere realizar un taller de sensibilización sobre el tema de competencias laborales con el fin de reforzar y concienzar la función que cada uno de ellos desempeña de acuerdo al cargo, con el objetivo de optimizar los procesos implicados en cada una de sus funciones.

4. De forma periódica realizar una revisión y/o seguimiento del proceso de desempeño de las competencias laborales, evaluando cada una de ellas según el cargo del

colaborador con la herramienta informática, la cual permite establecer el grado o nivel en el que se encuentra la competencia, con el fin de fortalecerla o desarrollarla en su máximo nivel.

5. Es relevante que la dirección de Fusempaz, tome al área de Gestión Humana como un pilar estratégico para alcanzar objetivos y metas, teniendo presente que el ámbito de sus funciones abarca el desarrollo de todos los colaboradores de la fundación y no limitándolo solo a la gestión, orientación y/o apoyo de proyectos.

6. Dentro de la metodología de la investigación, se sugiere que en cada uno de los procesos que se realizan en el ítem de diseño de los procesos o subsistemas de recursos humanos por competencias (selección, desempeño y desarrollo), debe implementarse una serie de actividades que permitan el alcance de objetivos para el cumplimiento de cada uno de estos procesos con el fin establecer un mejor seguimiento sobre las competencias que se deben desarrollara para cada cargo y poder determinar las brechas.

UNIVERSIDAD
COOPERATIVA
DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

9. BIBLIOGRAFIA

Alles, M. (2005). *Desempeño por Competencias.* Buenos Aires: Granica.

Alles, M. Texto: *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por Competencias*, 2009 pp. 74.

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

Bravo, M. & Cargua, E. (2007). *Agrupación, Análisis y Descripción de puestos de Trabajo del personal administrativo de la escuela superior politécnica de Chimborazo basado en competencias*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Rio Bamba, Ecuador.

Campderrich, B. (2003). *Ingeniería del Software.* Barcelona, España: editorial UOC.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Castellanos, S., Llivina, M. & Fernández, A. (2003). *Formación de Competencia Investigativa, Evento Internacional de Pedagogía. Impresión Ligera*. Ciudad Habana, Cuba, 2003. Pág. 06..

Delgado M. & Domingo J. *Modelo de la Gestión por Competencias*. Corga. CA. Caracas. 2000. Pág. 1.Nebreda M. Diccionario de Economía Política. Editorial Progreso, URSS, 1985. Pág. 65.

Elliott, J. (1994). Talento Humano*: Estudio del potencial individual y su aplicación.* Londres: Gower.

García, M. (2007). *La gestión de las fundaciones en el siglo XXI: Retos, tendencias y una hoja de Ruta*. Revista española del tercer sector (6), 37-54. Recuperado de http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2376706

Gómez, G (2001). *El control de gestión en organizaciones sin ánimo de lucro*. Tomado de Gestiopolis:http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/24/cgorgsal.htm

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Herrera, H. (2009*). Perfil de Competencias del Agente de Desarrollo Local, Definido Mediante el Método, Empleo Tipo Estudiado en su Dinámica, ETED*. Universidad de la Serena, la Serena, Chile.

McClelland, D. (1973). T*esting for Competencies rather than intelligence*, American Psychologist, 28, 1-14.

McClelland, D (1993). *Introduction en Spencer L.M. y S.M. Competence at Work*, New York, John Wiley and Sons.

Mertens, L. (1996). *Sistemas Competencia Laboral: Surgimiento y modelos. Formación basada En competencia laboral situación actual y perspectiva. (pp 27-40). Seminario Internacional sobre Formación Basada en Competencia Laboral: Situación Actual y Perspectivas,* Guanajuato, México, 1996. Documentos presentados. Montevideo: Cinterfor, 1997.

Morga, L. (2012). *Teoría y Técnica de la entrevista*. ISBN 978-607-733-171-1. Red tercer Milenio. Edición: Versión electrónica

http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/salud/Teoria_y_tecnica_de_la_entrevista.pdf.

Pereda, S. & Berrocal, F (2001). *"Gestión de recursos humanos por competencias"* Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces

Real Academia Española (2001) *Diccionario de la lengua española de la Real Academia Española* 22. ª Edición versión electrónica http://www.rae.es/rae.html Autor

Rodríguez, R., Méndez, Y. & Piñón, M. (2012, 13 de febrero). *Elaboración del perfil de Competencias de los puestos especialista general y técnico B en atención a la población de Copextel sucursal Villa Clara. Revista PsicologiaCientifica.com*, 14(3). Disponible en: http://www.psicologiacientifica.com/perfil-de-competencias-elaboracion-tecnico

Spencer, L y Spencer, S. (1993) *Competence at Work. New York:* John Wiley & Sons.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

Vargas, F. (2004): *40 preguntas sobre competencia laboral Montevideo: CINTERFOR/OIT*,

Recuperado el 12 de Febrero de 2009 del sitio Web del Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor) http://www.ilo.org/blic/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/papel/13/index.htm

Villa, J., Garví, M., García, S., Galindo, A., Merchán F, M. N. & Rojo, R. (2004).

La gestión por competencias: Un modelo para la gestión de recursos humanos en las organizaciones sanitarias. Recuperado: 9 de agosto, 2006, de http://www.um.es/eglobal/5/05d02.html.

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

RESOLUCIÓN 24195 DICIEMBRE 20 DE 1983 MINEDUCACIÓN
PERSONERÍA JURÍDICA Nº 501 DE 1974
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS

10. ANEXOS