

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA COOPERATIVA ASOBANARCOP,  
A PARTIR DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.



Presentado por:

ALEJANDRA ACEVEDO

PEDRO HERAZO

MARINES JIMENEZ

ELIECER MARTINEZ

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y  
NEGOCIOS.

DIPLOMADO DE PROFUNDIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENO HUMANO  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTA MARTA - COLOMBIA

2015

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA COOPERATIVA ASOBANARCOP,  
A PARTIR DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.

Presentado por:

ALEJANDRA ACEVEDO Cédula 43.204.379 exp. Medellín

PEDRO HERAZO Cédula 73.139.529 exp. Cartagena

MARINES JIMENEZ Cédula 57.429.753 exp. Santa Marta

ELIECER MARTINEZ Cédula 12.559.588 exp. Santa Marta

GRUPO: 101007\_47

TRABAJO FINAL DEL DIPLOMADO DE PROFUNDIZACIÓN EN GERENCIA DEL  
TALENTO HUMANO REALIZADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TÍTULO  
DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

TUTORA:

CLAUDIA ROCIO ROCHA

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y  
NEGOCIOS.

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTA MARTA – COLOMBIA

2015

## TABLA DE CONTENIDO

<u>INTRODUCCIÓN</u> .....	7
<u>I. GENERALIDADES DE LA EMPRESA</u> .....	9
<u>II. Historia</u> .....	9
<u>III. Misión</u> .....	11
<u>IV. Visión</u> .....	11
<u>V. Descripción</u> .....	12
<u>VI. Servicios</u> .....	12
<u>VII. Productos</u> .....	13
<u>VII. Mercado</u> .....	13
<u>CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA</u> .....	134
<u>1.1. Antecedentes del Problema</u> .....	15
<u>1.2. Planteamiento del problema</u> .....	18
<u>1.3. Objetivos</u> .....	22
<u>1.3.1. General</u> .....	22
<u>1.3.2. Específicos</u> .....	22
<u>1.4. Justificación de la Investigación</u> .....	23
<u>CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LITERATURA</u> .....	25
<u>2.1. Marco Teórico</u> .....	25

<u>CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA GENERAL</u> .....	34
<u>3.1. Método de la investigación</u> .....	34
<u>3.2. Población y Muestra</u> .....	37
<u>3.3. Fuentes de información</u> .....	39
<u>3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos</u> .....	40
<u>CAPÍTULO 4: RESULTADOS</u> .....	42
<u>4.1. Presentación de Resultados</u> .....	42
<u>4.2. Análisis de datos</u> .....	52
<u>CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES</u> .....	54
<u>5.1 Resumen de Hallazgos</u> .....	54
<u>5.2 Recomendaciones</u> .....	55
<u>5.3 Propuesta</u> .....	57
<u>5.3.1 Plan de capacitación</u> .....	58
<u>5.3.2 Presupuesto</u> .....	61
<u>5.3.3 Plan de capacitación</u> .....	62
<u>BIBLIOGRAFIA</u> .....	63
<u>ANEXO 1</u> .....	66

## LISTA DE TABLAS

<u>Tabla 1. Tabla de frecuencia: Competencia Conocimiento</u> .....	44
<u>Tabla 2. Tabla de frecuencia: Competencia Orientación al resultado</u> .....	45
<u>Tabla 3. Tabla de frecuencia: Competencia Confiabilidad</u> .....	47
<u>Tabla 4. Tabla de frecuencia: Competencia Planeación y organización</u> .....	48
<u>Tabla 5. Tabla de frecuencia: Competencia trabajo en equipo</u> .....	50
<u>Tabla 6. Tabla de frecuencia: Competencia Vocación al servicio</u> .....	51
<u>Tabla 7. Clasificación competencia para el plan de capacitación</u> .....	53
<u>Tabla 8. Plan de capacitación</u> .....	58
<u>Tabla 9. Presupuesto</u> .....	61
<u>Tabla 10. Cronograma</u> .....	62
<u>Tabla 11. Formato evaluación de desempeño por competencias</u> .....	66

## LISTA DE GRAFICOS

<u>Gráfico 1. Competencia Conocimiento</u> .....	44
<u>Gráfico 2. Competencia Orientación al resultado</u> .....	45
<u>Gráfico 3. Competencia Confiabilidad</u> .....	47
<u>Gráfico 4. Competencia Planeación y organización</u> .....	48
<u>Gráfico 5. Competencia trabajo en equipo</u> .....	50
<u>Gráfico 6. Competencia Vocación al servicio</u> .....	51
<u>Gráfico 7. Clasificación competencia para el plan de capacitación</u> .....	53

## INTRODUCCIÓN

ASOBANARCOOP es una empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los asociados, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir y distribuir conjunta y eficientemente bienes y servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

En el presente trabajo se diseña un plan de capacitación para los colaboradores de la Cooperativa ASOBANARCOP, para lo cual se tiene como punto de partida la evaluación de desempeño, y a partir de los resultados obtenidos, se plantea un plan de capacitación que permita mejorar las competencias débiles identificadas y fortalecer las competencias fuertes presentes en los empleados.

La evaluación de desempeño consiste en una valoración sistemática de cada uno de los empleados, según sus conocimientos y competencias, orientados a los resultados de las tareas según el cargo y el impacto en la empresa.

Por consiguiente, la evaluación de desempeño, entendido como un proceso, permite conceptuar o estimar la calidad, el valor, la excelencia y las cualidades de una persona, y la contribución que realiza a la empresa en cuanto a productividad.

Así mismo, con la evaluación de desempeño se busca tener claridad en cuanto a los conocimientos requeridos para el cumplimiento de las tareas y en cuanto al conocimiento de las responsabilidades en cada uno de los diferentes cargos. Además, se busca identificar las competencias que permitan que los comportamientos, habilidades, actitudes, aptitudes y destrezas de cada uno de los empleados sean congruentes a lo que exige el cargo que

desempeñan. Y por último, se busca establecer que cada cargo esté orientado al resultado, es decir, que las metas y objetivos planteados para cada uno de los cargos estén produciendo un impacto positivo para la competitividad, sustentabilidad y sostenibilidad de la Cooperativa.



## **I. GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

COOPERATIVA DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE RÍO FRÍO.

"ASOBANARCOOP"

Nº S0500334

800025918 – 6

Corregimiento de Río Frío, Municipio de la zona bananera, Departamento del Magdalena, República de Colombia.

Calle 2 # 5 - 47

Aimeth Fernández Angulo - Gerente

## **II. Historia**

"ASOBANARCOOP" produce fruta fresca, banano, para la exportación en Comercio Justo, cuyo destino es Europa. Esta empresa tuvo sus inicios como asociación el 21 de Noviembre de 1987, empezó con 17 asociados fundadores, estaba ubicada, en ese entonces en el municipio de Ciénaga (Magdalena), hoy municipio de la Zona Bananera, Departamento del Magdalena, Republica de Colombia.

Las razones por las cuales se llevó a la creación de la empresa asociativa, entre otras, fue debido a la explotación a que estaban sometidos los pequeños productores por parte de las comercializadoras de turno, donde estas imponían sus criterios en forma unilateral sin tener en

cuenta las condiciones y necesidades del productor, ante este hecho y sumado a que las comercializadoras no aceptaban el producto en forma individual nació nuestra empresa.

La producción inicial fue de 1300 cajas semanales y contaban con una nómina de 4 empleados. Con el transcurrir del tiempo se fueron asociando más productores hasta llegar a un total de 102 y con una producción de 8500 cajas semanales, esta constante en número de asociados y producción se mantuvo hasta el año 1992 aproximadamente.

En el año de 1993 se presenta una primera crisis debido a que las comercializadoras trasladan a cargo de los productores unos excedentes negativos, lo cual creó un inconformismo dentro de la empresa, tomando la decisión un total de 22 asociados de retirarse de la empresa asociativa. Este retiro afectó la producción disminuyendo a 5000 cajas semanales. En el año 1996 las comercializadoras, además de no cancelar completo al pequeño productor, descontaba un dólar por caja exportada en calidad de préstamo, esto trajo como consecuencia una desvinculación masiva de la empresa quedando solamente con 39 asociados.

Ante esta serie de atropellos tomaron la decisión un grupo de asociaciones, de conformar una Cooperativa de segundo grado y de esta manera independizarse de las comercializadoras, fue así como nació "COOGUINEOS", con la cual exportaban cajas de Comercio Justo sin obtener ningún beneficio y sin cumplir con algún criterio. Esta Cooperativa fracasó y se vieron en la necesidad de vender cajas al libre comercio hasta por un dólar, con el riesgo de depender de un pago, el cual nacía de la voluntad del exportador, ya que en muchos casos no pagaban, y fue así como no cancelaron tres embarques, esta situación los obligó a regresar a Expocaribe en el año de 1997. En ese momento la empresa asociativa contaba con 39 asociados productores y con el ingreso de 13 más se completaron 52.

Con la idea de buscar mejores perspectivas de mercado se transformaron en Cooperativa en el año de 2002 y en este momento "ASOBANARCOOP", cuenta con 50 asociados, 53 predios o fincas, 6 empleados por nómina, 4 contratistas y 2 asesores.

### **III. Misión**

La COOPERATIVA DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE RÍO FRÍO "ASOBANARCOOP" se creó para servir de enlace entre los asociados productores y las empresas exportadoras nacionales o multinacionales, para la entrega y venta de sus productos agrícolas, para contribuir al mejoramiento social, económico y cultural de sus asociados, para proteger sus ingresos fomentando la solidaridad y ayuda mutua con base en el aporte de esfuerzos y recursos mediante la aplicación de elementos técnicos para desarrollar y consolidar una empresa de economía solidaria.

### **IV. Visión**

La COOPERATIVA DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE RÍO FRÍO "ASOBANARCOOP" empresa social de economía solidaria, pretende convertirse en una empresa consolidada por su buena imagen en la comunidad y como ejemplo de calidad en la prestación del servicio y con solidez en su parte financiera que procura mediante sus acciones elevar el nivel de vida de sus asociados y núcleo familiar, basado en una gestión social gerenciada con principios y valores que permitan proyectarla a todo el entorno y ubicarla como líder en los diversos procesos socioeconómicos adelantados por el sector solidario.

## **V. Descripción**

Es una empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los asociados, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir y distribuir conjunta y eficientemente bienes y servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

Sus órganos de administración son: La Asamblea General, El Consejo de Administración y la Gerencia y los diferentes comités que son auxiliares del Consejo de Administración; como órganos de control interno tiene: La Junta de Vigilancia y La revisoría fiscal; a nivel nacional está supervisada por el estado a través de la Superintendencia de la Economía Solidaria.

## **VI. Servicios**

### **Comercialización de Insumos**

Todos los insumos que son utilizados en el proceso de producción, son comercializados a través de la Cooperativa, la entrega es inmediata y se factura para descontar a la semana siguiente.

### **Créditos a los asociados**

La Cooperativa utiliza varias modalidades de crédito para satisfacer las necesidades de sus asociados, los costos de la financiación son con intereses muy bajos.

## **Asesoría Técnica**

Se prestan todas las asesorías necesarias y en forma oportuna para la producción y comercialización del producto, de acuerdo a la normatividad del negocio o del mercado.

## **VII. Productos**

Producto cultivado por los asociados es el banano, el cual es una Fruta fresca de variedad Cavendish, altamente apetecida en el mercado internacional, rico en potasio y sana alimentación para niños, jóvenes, adultos y la tercera edad.

Las cajas de banano son producidas artesanalmente, ya que el productor participa en el proceso con su familia y el control de calidad es de un 100%.

## **VIII. Mercado**

En la zona de Santa Marta existen actualmente 13,000 hectáreas sembradas con banano en unidades de producción con áreas de hasta 120 hectáreas y minifundios de hasta menos de una hectárea. Las exportaciones bananeras desde esta zona ascendieron en 1999 a 23.4 millones de cajas por US\$ 129.2 millones y se generaron 6,500 empleos directos y 19,500 indirectos.

El tamaño del mercado se mide en base a la capacidad de producción de las fincas asociadas a ASOBANARCOOP, que en este momento es de 5.500 cajas semanales. Se busca que las fincas asociadas alcancen su máximo potencial mínimo que es de 50 cajas por hectárea, lo cual el mercado se ampliaría a 7500 cajas semanales.

Otra expectativa de crecimiento es la ampliación de la base social con el ingreso de nuevas fincas para competir con un producto producido en las mejores condiciones fitosanitarias y de muy buena calidad.

## **CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA**

En este capítulo se describen todos los datos generales de la investigación, a través del cual se busca contextualizar el tema de investigación sobre la evaluación de desempeño aplicada a los colaboradores de la Cooperativa ASOBANARCOOP en aras de identificar las competencias que requieren fortalecimiento y las competencias que requieren actualización, para lo cual se presentan los antecedentes del problema, el planteamiento del problema, la pregunta de investigación, los objetivos, y su correspondiente justificación

### **1.1. Antecedentes del Problema**

El estudio realizado por Emilia López Luna & Melba Yesmit Chaparro Maldonado en el año 2004, denominado “Competencias laborales del trabajador social vista desde el mercado laboral” se basó en las competencias laborales establecidas por la Organización Internacional del Trabajo – OIT y se obtuvo como resultado la estructura general de las diferentes áreas que conforman una organización, estableciendo el perfil del cargo y las competencias básicas, genéricas y específicas, en aras de convertirse en una fuente que permita adecuar la formación profesional a las diversas necesidades presentes en el mercado laboral; además, para permitir orientar la oferta educativa hacia el logro de los resultados y expectativas que la empresa desea obtener con sus empleados.

La Dirección General del Desarrollo de Recursos Humanos y la Dirección de Gestión del Trabajo en Salud, direcciones pertenecientes al Ministerio de Salud del Perú, llevó a cabo el estudio denominado “Competencias laborales para la mejora del desempeño de los recursos

humanos en salud” (2011). Esta investigación buscó determinar las competencias requeridas en el sector de la salud a partir de la caracterización de este sector, por medio de la revisión de los aspectos conceptuales sobre competencias laborales aplicables y adecuadas a la realidad actual de la salud en el Perú. En este estudio se establece lo siguiente: *“La evaluación de desempeño se define como un instrumento de gestión para la mejora continua de la calidad del desempeño de las personas al servicio del Estado, tiene como objetivos la identificación de necesidades de capacitación así como la verificación y calificación de los logros de modo individual y, cuando corresponda, grupal en función a las metas establecidas institucionalmente y acordadas en el ejercicio de las funciones inherentes al cargo”*. Así mismo, considera dos tipos de evaluación que son complementarias: *“el primero, de medición de competencias, que tiene como objetivo identificar la brecha entre competencias óptimas para el puesto y las actuales con el fin de identificar las necesidades de capacitación. El segundo tipo de evaluación, tiene como objetivo medir el cumplimiento de metas con la finalidad de identificar la contribución del personal a alcanzar las metas institucionales y conocer las áreas donde se requieren ajustes para mejorar el desempeño”*. (La Dirección General del Desarrollo de Recursos Humanos y la Dirección de Gestión del Trabajo en Salud, del Ministerio de Salud del Perú, citando el Reglamento Decreto Legislativo 1025, aprobado por D.S. 009 – 2010- PCM). Algo fundamental de resaltar en este estudio, que sirve como soporte para lo que busca la presente investigación, es que se concluye la necesidad de realizar una evaluación de desempeño a partir de las competencias del perfil del puesto.

Franklin Sandoval, Vanessa Miguel y Nora Montaña, en el año 2009, realizaron el estudio denominado “Evolución del concepto de competencia laboral”, en el cual se afirma que “las competencias laborales, como proceso, es la categoría de análisis que tiene un significado



universalmente aceptado dentro del entorno de trabajo y que está en evolución hacia una evaluación del personal competente” (Sandoval, Miguel & Montaña, 2009). De este estudio se pueden resaltar las siguientes conclusiones, que sirven como soporte para el desarrollo de la presente investigación:

Conclusión 1: “Actualmente las empresas tienen que afrontar los escenarios competitivos, a partir de la adaptación a las nuevas demandas del mercado, no sólo desde el conocimiento y las tecnologías, sino en lo que respecta a las competencias de sus empleados con el fin que les permitan desempeñarse de manera adecuada en su puesto de trabajo” (Sandoval, Miguel & Montaña, 2009).

Conclusión 2: “La competencia desde el punto de vista laboral es el desarrollo de una capacidad para el logro de un objetivo o resultado en un contexto dado, es decir la capacidad que tiene la persona de dominar tareas específicas que le permitan resolver dificultades que se le presenten en la vida cotidiana de su trabajo” (Sandoval, Miguel & Montaña, 2009).

Con relación a la capacitación para mejorar las competencias laborales (objeto de la presente investigación) se puede destacar el estudio realizado por Maida Almaguer (2009), denominado “Estrategia de capacitación para mejorar las competencias laborales en una empresa agropecuaria” quien aborda los elementos relacionados con la capacitación que actualmente deben estar presentes para los trabajadores de la empresa agropecuaria estudiada. El estudio establece que la capacitación debe tener como finalidad mejorar las competencias laborales, necesidad que fue detectada en la empresa agropecuaria. Además, este estudio resalta la importancia de realizar una evaluación, de manera previa, a los integrantes de una empresa, y en base a esos resultados, diseñar el plan de capacitación, lo cual es la principal pretensión de la

investigación desarrollada en el presente trabajo. Es importante resaltar que el objetivo principal del estudio, fue “elaborar una estrategia de capacitación para mejorar las competencias laborales en la empresa agropecuaria “Batalla de Guisa” (Almaguer, 2009, p. 01). Entre sus conclusiones se tienen: “es necesario la aplicación de un enfoque diferente a las competencias laborales que se deben desarrollar en los trabajadores de la Empresa Agropecuaria Batalla de Guisa, que supere la actual concepción y que se integren a una estratégica de capacitación para mejorar la gestión por competencias y que atienda a las necesidades individuales de cada trabajador y a los intereses colectivos de la Empresa” (Almaguer, 2009, p. 15). “Los planes de capacitación que se implementen o conciban sean a partir de las necesidades y particularidades de los participantes en las acciones de capacitación y teniendo en cuenta las prioridades de desarrollo de la Empresa, los cuales deben ser desde el punto de vista metodológico capaces de superar los enfoques tradicionales y que integren en los trabajadores los conocimientos, valores, habilidades, actitudes, aptitudes y motivos que el individuo debe poseer en la aplicación de su trabajo para su correcto desempeño laboral” (Almaguer, 2009, p. 15).

## **1.2. Planteamiento del problema**

Según Nonaka (1995), la creación de conocimiento organizacional debe entenderse como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Nonaka y Takeuchi (1995), afirman que la información que se captura desde afuera y que se usa para la resolución de problemas, aparte de crear nuevo conocimiento desde su interior, permite redefinir y vincular el conocimiento existente, en aras de recrear un ambiente donde se crea nuevo conocimiento.

Y es que en este mercado tan competitivo, cambiante y globalizado como el actual, las empresas necesitan que su fuerza de trabajo sea flexible, calificado y que se adapte, de manera rápida, a dichos cambios, por lo cual es fundamental rediseñar y reorganizar estrategias de gestión enfocadas al recurso humano, orientadas a formar y desarrollar su potencial en aras de aprovechar al máximo las diferentes posibilidades que ofrecen los avances tecnológicos con lo cual se busca incrementar, en los empleados, su productividad.

Por lo tanto, para llegar a esos niveles óptimos de productividad, las empresas deben priorizar el desempeño por competencias, como lo menciona Almaguer “los recursos humanos deben poseer calificaciones o cualidades probadas (competencias), manejo y operación de los sistemas, innovación y tecnología organizacional, procesos de mejora continua” (2009, p. 06). Para lo cual se hace imperante detectar las necesidades de capacitación identificadas durante el proceso evaluativo, en aras de enfocar los recursos hacia las necesidades reales de los empleados.

Pero desafortunadamente dichas capacitaciones, en la mayoría de las empresas, sólo se realizan al identificar una deficiencia en aras de corregirlas, pero no se utilizan como mecanismos de prevención para evitar dichas deficiencias. Además, las capacitaciones se realizan para cumplir objetivos inmediatos que permitan el perfeccionamiento del desempeño, perdiendo la perspectiva de proyección y de gestión del conocimiento que le permita a la empresa generar desarrollo organizacional a mediano y/o a largo plazo, pues la falta de una adecuada planeación de la capacitación conlleva a que se dificulte la identificación de métodos, procedimientos y técnicas de aprendizaje y de enseñanza que sean apropiados para generar conocimiento.

Por lo anteriormente mencionado, se decidió realizar la presente investigación al interior de la Cooperativa ASOBANARCOOP para identificar las necesidades en capacitación y en desarrollo de competencias, presentes en sus colaboradores, por medio de la utilización de la evaluación de desempeño, y en base a sus resultados lograr diseñar estrategias que faciliten la cualificación y cuantificación del personal en sus puestos de trabajo, a través de un plan de capacitación integral que se origina mediante la identificación de las necesidades reales, focalizando las unidades de conocimientos que deben ser proyectadas y dispuestas de manera clara y precisa, lo que conlleva a que se mejore la calidad del servicio que se brinda a sus asociados.

Y es que la evaluación es un conjunto de procesos que facilita el establecimiento de un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir y cómo se va a conseguir. Es fundamental realizar la evaluación para saber cómo se ha desempeñado un empleado en un plazo determinado, identificando sus aciertos y sus limitaciones y/o necesidades de mejora, y así el administrador de la empresa logre establecer si se ha cumplido las metas establecidas para dicho plazo. Y, en base a esos resultados y a los objetivos organizacionales, lograr ajustar la conducción de la empresa y del personal. Pero lo importante es que la evaluación de desempeño se focalice en el desempeño más que en el empleado, identificando el saber actuar y que se centre en las acciones que permiten el efectivo cumplimiento de las funciones que se realizan en un determinado cargo. Además, para los gerentes es fundamental evaluar no sólo si se cumplen las metas establecidas y cómo se obtuvieron, sino que también busca evaluar las competencias que se requieren para realizar de manera eficiente y asertiva las tareas.

Al analizar la Cooperativa ASOBANARCOOP se logró identificar la falencia en la ausencia de un método que permita evaluar el desempeño de sus colaboradores, por consiguiente, se hace

imperante diseñar un sistema de evaluación de desempeño para la Cooperativa que facilite la sistematización de las necesidades de desarrollo de competencia y permita a sus directivos reconocer su funcionamiento mediante la evaluación del ejercicio laboral que realizan sus colaboradores.

Con el diseño de la evaluación de desempeño, se aplica la evaluación a cada uno de los colaboradores de la Cooperativa y, una vez detectadas las verdaderas necesidades del personal, se diseña un plan de capacitación direccionado a las necesidades reales de los colaboradores, en aras de lograr incrementar la eficacia y eficiencia en los puestos de trabajo, desarrollando las competencias requeridas para el desempeño de sus cargos, alineándolos con la misión, la visión y los objetivos organizacionales.

El plan de capacitación está enfocado al desarrollo personal y se busca con este proyecto que los colaboradores tengan las herramientas necesarias para resolver las cambiantes necesidades y/o expectativas de los asociados, que desarrollen sus tareas en un ambiente sano y seguro, que sean proactivos, que generen nuevas oportunidades para el crecimiento personal y profesional y que incremente su productividad, con lo cual la Cooperativa logrará aumentar su competitividad, sostenibilidad y sustentabilidad.

### **Pregunta de investigación**

¿Cuál es el plan de capacitación apropiado y pertinente para los colaboradores de la Cooperativa ASOBANARCOOP que permita suplir y fortalecer las necesidades, de competencias, identificadas a partir de la evaluación de desempeño?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. General**

Diseñar un plan de capacitación para los colaboradores de la Cooperativa ASOBANARCOOP, que permita suplir y fortalecer las necesidades, de competencias, identificadas a partir de la evaluación de desempeño, en aras de generar y gestionar el conocimiento al interior de la Cooperativa.

#### **1.3.2. Específicos**

Diseñar la evaluación de desempeño, que permita identificar las necesidades de competencias, para la Cooperativa ASOBANARCOOP.

Aplicar la evaluación de desempeño diseñada en aras de identificar las falencias, en cuanto al desarrollo de competencias, de los colaboradores de la Cooperativa ASOBANARCOOP.

Diseñar un plan de capacitación que favorezca el fortalecimiento de las competencias que obtuvieron baja puntuación en las evaluaciones de desempeño realizada a los colaboradores la Cooperativa.

Plantear estrategias de capacitación que facilite la actualización y conservación de las competencias que obtuvieron mayor puntaje en las evaluaciones de desempeño realizada a los colaboradores la Cooperativa.

#### **1.4. Justificación de la Investigación**

La evaluación de desempeño es una herramienta valiosa para cualquier organización debido a que ayuda a la administración a evaluar si el sistema, el proceso, el subproceso; y en nuestro caso, los empleados, obtienen resultados positivos para la empresa, si cumple con los indicadores, metas y objetivos organizacionales; además, ayuda a evidenciar problemas o dificultades que se puedan presentar en aras de establecer estrategias que permitan contrarrestarlas y así mejorar la eficacia, eficiencia y productividad de la empresa.

La importancia de tener implementados indicadores y criterios de control que permitan regular las actividades y los procedimientos de cada uno de los procesos que se realizan en una empresa, radica en que permite una correcta evaluación y con esto se logra minimizar los riesgos que trae consigo repetir, y no intervenir, los problemas que se pueden presentar.

En este sentido, es imperante resaltar que existe un grado elevado de que ocurran desviaciones, situaciones, hechos, actividades que pueden alterar el correcto funcionamiento de los procesos dentro de una organización, y si no se cuenta con unos parámetros establecidos para cada proceso, puede conllevar a que la empresa presente problemas que con el tiempo, y sin el correcto análisis, puede ser crucial para la organización

Por lo anteriormente mencionado, por medio de este trabajo se pretende diseñar un plan de capacitación para los empleados de la Cooperativa ASOBANARCOOP, para lo cual es imperante en primera instancia realizar un análisis de las competencias de cada uno de los empleados por medio de la evaluación de desempeño, y en base a los resultados obtenidos

establecer cuáles competencias son débiles y cuáles son fuertes para diseñar las capacitaciones que permitan fortalecer y actualizar las competencias.

La presente investigación se lleva a cabo en aras de gestionar el conocimiento presente en la Cooperativa ASOBANARCOOP y generar un nuevo conocimiento. Según Nonaka (1995), la creación de conocimiento organizacional debe entenderse como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas.



## CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LITERATURA

Se presentan, en este capítulo, algunos estudios e investigaciones que señalan la importancia de evaluar en una empresa, las competencias en cada uno de sus empleados, en aras de lograr incrementar la productividad y el desempeño laboral de cada uno de ellos, a través de la implementación de programas de capacitación que permitan desarrollar sus habilidades y capacidades

### 2.1. Marco Teórico

**Modelo de Gestión por competencias:** Para lograr la implementación de este modelo, se debe partir de la definición estratégica en la cual se establece que cada organización tiene establecida una misión y una visión, acorde a los objetivos organizacionales.

Según la Martha Alles, “las competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización se clasifican en competencias generales y específicas” (2009, p. 85), resaltando que las competencias generales son las competencias que deben poseer todos los integrantes de la empresa, mientras que las competencias específicas, se encuentran en ciertos empleados “con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos” (Alles, 2009, p. 85).

Según la Alles (2009, p. 88), una vez evaluada la misión y la visión de la empresa y cuando se definen las competencias, se debe proseguir con:

- La 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

La aplicación del modelo de gestión por competencia, en los diferentes procesos de Recursos Humanos, según Alles, (2009, p.91), involucra:

- Selección
- Entrevistas por competencias
- Evaluaciones por competencias
- Evaluaciones de potencial
- Compra – venta de empresas
- Planes de carrera y sucesión
- Análisis y descripción de puestos
- Formación
- Desarrollo de recursos humanos
- Evaluación de desempeño

- Evaluación de 360°
- Compensaciones

**Evaluación de desempeño:** Surge como una necesidad de las organizaciones en diferentes campos, como operacional, comercial, financiero... pero principalmente a lo referente al talento humano, pues como lo afirma Chiavenato “son las personas quienes dan vida a la organización y constituyen la piedra angular de la dinámica organizacional” (2002, p. 81).

La evaluación del desempeño “es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo” (Chiavenato, 2002, p. 81). Para la presente estudio, lo que se busca es analizar si el nivel de desempeño de los colaboradores de la Cooperativa ASOBANARCOOP, contribuyen con el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

Según Chiavenato (2002, p. 81), es indispensable tener en cuenta la característica situacional del desempeño humano, por la forma como varía de una persona a otra, dependiendo de las motivaciones, la relación costo – beneficio, así como de las habilidades y capacidades de cada sujeto, así también de la percepción del cargo.

Por consiguiente, la importancia de la evaluación del desempeño radica en que le permite a la organización conocer, de primera mano, cómo está realizando su trabajo cada empleado, con el fin de brindar una retroalimentación que permita el mejoramiento, no sólo del empleado sino también de la empresa.

Según Luz Marina Rueda (2010), la evaluación de desempeño es un medio que permite apreciar el desempeño de cada persona en el cargo, permitiendo detectar problemas en la selección, inducción, supervisión. De esta manera, sus resultados permiten hacer ajustes a otros procesos de recursos humanos y orientar la capacitación.

Para la autora, Rueda (2010), algunos de los objetivos de la evaluación de desempeño pueden ser los siguientes:

- Acomodación del individuo al cargo de acuerdo a una valoración donde se determina su idoneidad.
- Detección de las necesidades de capacitación y potenciación del desarrollo del mismo.
- Implementar un cronograma de promociones
- Creación de una tabla de incentivos salariales por buen desempeño
- Búsqueda del mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subalternos, es decir, programas de clima laboral
- Establecer patrones de comportamiento que apunten a estimular la productividad y eficiencia en la organización
- Reconocimiento de los estándares de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
- Otras decisiones relacionadas con el personal: transferencias, licencias, ascensos, etc.

Chievato (2000), resumió los objetivos de la evaluación del desempeño para presentarlos de tres maneras:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.

Así mismo, para Chiavenato (2002, p. 82), las principales razones que deben motivar a las organizaciones a evaluar el desempeño de su personal, son:

1. proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados.
2. Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
3. Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos.

Con el presente estudio, se busca que la evaluación de desempeño permita identificar las necesidades de capacitación para los colaboradores de la Cooperativa ASOBANARCOOP, es decir, lo que se busca es realizar una evaluación con fines de desarrollo, la cual, según Gómez Mejía, Balkin & Crady, están dirigidas hacia la mejora del rendimiento del empleado y el

fortalecimiento de sus capacidades laborales, incluyen proporcionar información a los empleados sobre su rendimiento, darles consejos sobre los comportamientos laborales eficaces y ofrecerles formación y otras oportunidades de aprendizaje (2008, p 259).

Por consiguiente, el punto de partida de una evaluación de desempeño debe ser la identificación de lo que se pretende y/o requiere medir, lo cual puede ser la calidad del trabajo, la eficacia interpersonal, la cantidad de trabajo... pues como lo menciona Gómez Mejía, Balkin & Crady, “los expertos en gestión apuntan a la idea que lo que se mide debería estar vinculado directamente con lo que la empresa intenta alcanzar” (2008, p. 261), pues lo fundamental es tener en cuenta que la medición es una herramienta de dirección que facilita la toma de decisiones buscando el mejoramiento.

El enfoque que pretende el presente estudio es medir las competencias, o “las características observables que las personas aportan para desempeñar su puesto con éxito” (Puliyenthuruthel, 2005, p. 52).

**Desarrollo de competencias:** Cuando se menciona “competencias” se hace referencia a la capacidad que tiene una persona para desarrollar una actividad, en cualquier campo de la vida, de manera exitosa, articulando tres elementos que son: Conocimiento, habilidad y actitud.

Como se estableció anteriormente, a nivel organizacional, las competencias pueden ser generales o especializadas, en donde sus características dependen de cada puesto de trabajo y de lo que necesita la organización para lograr el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

Con lo cual se puede deducir que las competencias van acompañadas de un aprendizaje continuo, las cuales son posibles de alcanzar por medio de actividades de capacitación, a nivel individual y/o colectivo, con lo cual se pretende disminuir la brecha entre la realidad del empleado con lo que necesita realmente la organización.

**Competencias laborales:** Según el Ministerio de Educación Nacional, se pueden entender como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio. En otras palabras, la competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados (Ministerio de Educación Nacional, 2003, p. 06).

Según lo establecido por el Ministerio de Educación Nacional (2003), las competencias laborales, a su vez se clasifican en dos tipos, así:

- Competencias laborales generales: se caracterizan por no estar ligadas a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, pero habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender. Las competencias laborales generales son necesarias en todo tipo de trabajo, ya sea en un empleo o en una iniciativa propia para la generación de ingreso. Son ejemplos de ellas la orientación al servicio, la informática, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la resolución de problemas, el conocimiento del entorno laboral y el manejo de procesos tecnológicos básicos.

Entre las principales características de las competencias laborales generales están:

Genéricas: no están ligadas a una ocupación particular

Transversales: son necesarias en todo tipo de empleo

Transferibles: se adquieren en procesos de enseñanza aprendizaje

Generativas: permiten el desarrollo continuo de nuevas capacidades

Medibles: su adquisición y desempeño es evaluable (Ministerio Educación Nacional, 2003, p. 08).

- Competencias laborales específicas: Son aquellas necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo. Poseerlas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales (Helena Sobrino, s.f.). Entonces, las competencias laborales específicas están relacionadas con “conjunto de actividades laborales necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de un área objeto de análisis” (SENA, 2003).

**Capacitación:** Con los cambios constantes que se presentan en la actualidad, surge la necesidad de capacitación, en la cual coinciden diferentes factores que determinan la factibilidad de tener un personal calificado y lo suficientemente motivado para alcanzar el cumplimiento de sus tareas y de las responsabilidades estipuladas.

Gary Dessler (1998) señala que "La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.

Por su parte Ibáñez (1998) expone que "La capacitación se considera como un proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que



comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve”.

Por consiguiente, la capacitación debe concebirse como un mecanismo que permite el perfeccionamiento, motivación y promoción humana dentro de la organización, con lo cual se logra eliminar las barreras que impiden la consecución del logro y competencias de los empleados, facilitando la progresiva mejora trascendental para el desempeño individual y colectivo, así como la eficacia, la eficiencia y la productividad.

Como lo menciona García Colina, F. (2001) "La capacitación es un proceso sistemático que se basa en las necesidades actuales y perspectivas de una entidad cualquiera, grupo de individuos o persona, el cual está orientado hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del capacitado, que posibilite su desarrollo integral y dirigido a elevar la efectividad de su trabajo".

## **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA GENERAL**

En este capítulo se realiza el análisis de los aspectos metodológicos a utilizar para la presente investigación, justificando el enfoque, el diseño, la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, las fuentes de información, la forma de analizar los resultados obtenidos y los pasos que se desarrollaron.

### **3.1. Método de la investigación**

Con relación a lo metodológico, el presente estudio presenta un enfoque cuantitativo, el cual permite analizar diferentes aspectos que pueden ser medibles y cuantificables, es decir, este enfoque permite “examinar los datos numéricos tomados de un fenómeno observado en forma objetiva, especialmente con el apoyo de disciplinas como la estadística, a partir de la cual se hacen demostraciones de los aspectos separados de su todo, a los que se asigna significado numérico y se logran inferencias causales o relacionales, estadísticamente significativas”. (Palencia, M. s.f. p.48).

El enfoque cuantitativo se caracteriza por realizar una lectura deductiva de la realidad, partiendo de la generalidad, que en este caso, son las evaluaciones de las competencias de los colaboradores de la Cooperativa ASOBANARCOOP. Debido a que es una investigación con enfoque cuantitativo no se debe perder de vista la neutralidad valorativa, en aras de garantizar la objetividad en el análisis de los resultados obtenidos de la evaluación.

Para lograr lo establecido en la pregunta de investigación y en los objetivos, general y específicos, el estudio presenta una investigación ex post facto de tipo descriptivo, con énfasis en un componente evaluativo. Según Palencia, en las investigaciones ex post facto n este tipo de

investigación los hechos ya ocurrieron, entonces el interés del investigador se centra en observar y medir las variables para establecer cuál es su comportamiento en un contexto natural, buscando precisar la relación causa-efecto, después de presentarse los efectos y cuando las causas se encuentran en el pasado (s.f. p.91).

El fenómeno a investigar, en el presente estudio, es la identificación y sistematización de las necesidades, relacionadas al desarrollo de competencias, presente en los colaboradores de la Cooperativa, para lo cual se realiza una valoración en cuanto a conocimiento, orientación al resultado, confiabilidad, organización, planeación, trabajo en equipo, vocación al servicio; aspectos que hacen parte del formato de evaluación diseñados por los investigadores del presente estudio, ya que la Cooperativa no contaba, previamente, con un sistema de evaluación de desempeño. Dichos aspectos son cuantificados y descritos en el presente estudio, y en base a ellos, se realiza el plan de capacitación que permita maximizar las competencias en cada uno de los colaboradores de la Cooperativa ASOBANARCOOP.

### **Pasos a desarrollar**

**Analizar las necesidades de capacitación:** Para determinar la necesidad de capacitación de los colaboradores de la Cooperativa ASOBANARCOOP se diseñó un formato de evaluación de desempeño (Ver anexo 1), estableciendo los criterios a evaluar, los cuales son:

- Conocimiento: Entendido como los conocimientos que se requiere en el cargo para la realización de la tarea, para obtener resultados sobresalientes.

- Orientación al resultado: Entendida como el impacto que presenta el cargo sobre los resultados globales de la Cooperativa.

- Confiabilidad: Entendida como la confianza que se tiene sobre sus propias cualidades, logros y hechos positivos que resguardan su conducta y la hacen coherente. Implica tacto, lealtad y discreción.

- Planeación y Organización: Entendida como la capacidad de determinar, de manera previa, oportuna, eficaz y eficiente, las metas y prioridades de sus tareas, proyectos y/o área, estableciendo los plazos, las acciones a realizar y los recursos necesarios.

- Trabajo en equipo: Entendido como la actitud de cooperación y de colaboración, presentando disposición para trabajar con los demás colaboradores de la Cooperativa, en aras de alcanzar, por medio del esfuerzo en conjunto, las metas y objetivos comunes al equipo de trabajo y a la Cooperativa.

- Vocación al servicio: Entendida como la actitud de servicio. Es la disposición positiva para atender con cordialidad, respeto, dinamismo, agilidad, y empatía, a los asociados y a los colaboradores.

**Elaborar el plan de capacitación:** Los datos arrojados en la evaluación de desempeño realizada a cada uno de los colaboradores de la Cooperativa ASOBANARCOOP, se tabulan y se analizan, para determinar las necesidades de capacitación para fortalecer las competencias que obtuvieron baja calificaciones y para actualizar las competencias que obtuvieron una calificación aceptable.

Ya establecidas las necesidades de capacitación, se diseña el plan de capacitación en el cual se establece:

- El sistema de capacitación: determinando los objetivos, la metodología, el resultado esperado, los temas específicos, el instructor y/o recurso, el plazo, los facilitadores y los participantes, por cada una de las competencias evaluadas, según si necesita fortalecimiento o actualización.

- Presupuesto: determinando el costo unitario, la cantidad y el costo total, por cada uno de los conceptos o recursos necesarios para la implementación del plan de capacitación.

- Cronograma: el tiempo, la fecha, los costos, quién lo ejecuta y los participantes, por cada una de las competencias evaluadas.

### **3.2. Población y Muestra**

La población de la Cooperativa ASOBANARCOOP está conformada por los siguientes colaboradores:

#### **Área administrativa**

Un (1) Gerente General

Un (1) Auxiliar de contabilidad

Un (1) Contador

Un (1) Revisor Fiscal

Un (1) Almacenista

Un (1) Tesorero

Una (1) Secretaria General

### **Departamento de Agricultura**

Un (1) Jefe de Agricultura

Un (1) Auxiliar de agricultura

### **Departamento de Certificaciones**

Un (1) Jefe de Certificaciones

Dos (2) Auxiliares de normas

Dos (2) Auditores internos

### **Servicios Generales**

Dos (2) celadores

Una (1) Aseadora

Para una población total de diecisiete (17) colaboradores, por lo cual no se extrae una muestra representativa, es decir, la evaluación de desempeño se aplica a todos los colaboradores de la Cooperativa ASOBANARCOOP.

### **3.3. Fuentes de información**

El objetivo principal de una investigación con enfoque cuantitativo es recoger u obtener información primaria, lo que permite estudiar específicamente cuántos elementos de la población poseen una característica determinada, cuántos requieren capacitación, cuáles competencias necesitan fortalecimiento y cuáles necesitan actualización, entre otras. Por esta razón principalmente se utilizan fuentes de información primaria, los cuales corresponden a los colaboradores de la Cooperativa ASOBANARCOOP.

Es importante resaltar que cuando se utilizan fuentes primarias se hace necesario tener suficiente claridad acerca de la información que se requiere, para luego determinar cuáles son las personas que poseen o puedan suministrarla.

Con el fin de ampliar la información suministrada por las fuentes primarias, se utilizan fuentes secundarias y terciarias, lo cual facilita el control y el acceso a toda la información que se encuentre disponible para sustentar ampliamente el proyecto, con el fin de lograr alcanzar los objetivos del presente estudio.

Las fuentes de información secundarias que se utilizan son hechos, cifras e información que otras personas han recopilado, como son los datos de registros, informes de otros proyectos, avances de otros proyectos en curso, entre otros.

Las fuentes de información terciarias son aquellas que recopilen la información de fuentes secundarias y primarias, facilitando la ubicación y la obtención de estos documentos, entre los cuales se tienen los bancos de datos bibliográficos, publicaciones que se realizan periódicamente, catálogo de editores, catálogos de bibliotecas, el internet, entre otros.

### 3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Corresponde al formato de evaluación de desempeño, diseñado por los autores del presente estudio, ya que la Cooperativa ASOBANARCOOP no cuenta con un sistema de evaluación establecido. En el formato de evaluación de desempeño (Ver Anexo 1) se enuncian una serie de conceptos correspondientes a las competencias evaluadas. Así mismo, presenta una casilla de calificación cuantitativa, la cual va de 1 a 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la calificación más alta.

Posteriormente se hace la sistematización y análisis de los resultados de la evaluación de desempeño y se elabora un informe de las necesidades de capacitación identificadas en el presente estudio.

Entonces, cuando se realice la recopilación de datos a través de las evaluaciones de desempeño, se procede a la codificación de la información, en la cual se asigna una simbología, principalmente numérica, a los datos obtenidos. Para esto primero se debe especificar las categorías en las que se van a ubicar las respuestas de la evaluación, las cuales son las competencias que requieren fortalecimiento (baja calificación) y las competencias que requieren actualización (calificación aceptable), y por último se digitalizan.

Después de la codificación, se procede a la tabulación de la información, el cual, según Castellanos (2011) *“se define como el conteo de número de casos que corresponden a las diversas categorías, y se dividen en tabulación simple o tabulación cruzada”*. Para esta investigación la tabulación es computarizada debido a que permite adquirir datos estadísticos resumidos, permite obtener la información de manera más comprensible a través de gráficos y/o tablas, y se pueden conocer el número de casos exactos por cada categoría.



Los resultados obtenidos en la tabulación se presentan a través de gráficos utilizando gráficos de barras múltiples, el cual permite representar las frecuencias observadas según los criterios de clasificación.

Después de organizar la información por categorías, de evaluar cuáles se repiten, con qué frecuencia, como varían de una categoría a otra, etc. y de graficar la información obtenida, se prosigue a presentar las conclusiones obtenidas del análisis de la información, para esto se debe:

- Examinar detenidamente cada resultado.
- Organizar los resultados.
- Priorizar la información más valiosa.
- Volver a revisar los resultados obtenidos.
- Asegurarse de que el análisis sea adecuado y suficiente para cumplir con los objetivos de la investigación inicialmente planteados.

Una vez que se concluye la fase de la investigación, se procede a diseñar y estructurar el plan de capacitación, en el cual se incluye dos etapas: en la primera etapa se diseña el plan de capacitación para el fortalecimiento de las competencias que obtuvieron menor calificación; y en la segunda etapa se diseña el plan de capacitación para la actualización de las competencias que deben mantenerse, las cuales son las que obtuvieron una calificación aceptable.

## **CAPÍTULO 4: RESULTADOS**

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación de la evaluación de desempeño por competencia, realizada a los 17 colaboradores de la Cooperativa ASOBANARCOP y se presenta el análisis de la información recopilada en aras de identificar las competencias que obtuvieron menor puntaje, las cuales requieren de fortalecimiento en el plan de capacitación; y las competencias que obtuvieron un puntaje aceptable, las cuales requieren actualización.

### **4.1. Presentación de Resultados**

La intención de la presente investigación es, en base a los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño, identificar las competencias que tuvieron menor calificación en aras de diseñar un plan de capacitación que permita su fortalecimiento, e identificar las competencias que obtuvieron una calificación aceptable, en aras de que en el plan de capacitación se incluyan estrategias que permitan la actualización de estas.

Es de resaltar que los resultados se analizan según los siguientes rangos

0 – 0.9 = Deficiente

1 – 1.9 = Muy bajo

2 – 2.9 = Bajo

3 – 3.9 = Medio

4 – Superior = Alto

Así mismo, se obtuvieron el promedio de las calificaciones totales por competencias, las cuales son analizadas de la siguiente manera:

Entre 0 – 3.0 = Nivel bajo, por lo cual la competencia requiere fortalecimiento

Entre 3.1 – 4 = Nivel aceptable, por lo cual la competencia que requiere actualización

Entre 4.1 – 5 = Nivel superior, por lo cual la competencia no se tiene en cuenta en el diseño del plan de capacitación.

Por consiguiente, para dar cumplimiento al objetivo de la presente investigación, se procede a analizar cada una de las competencias evaluadas, identificando aquellas que necesitan fortalecimiento y las que necesitan actualización, en la Cooperativa ASOBANARCOP:

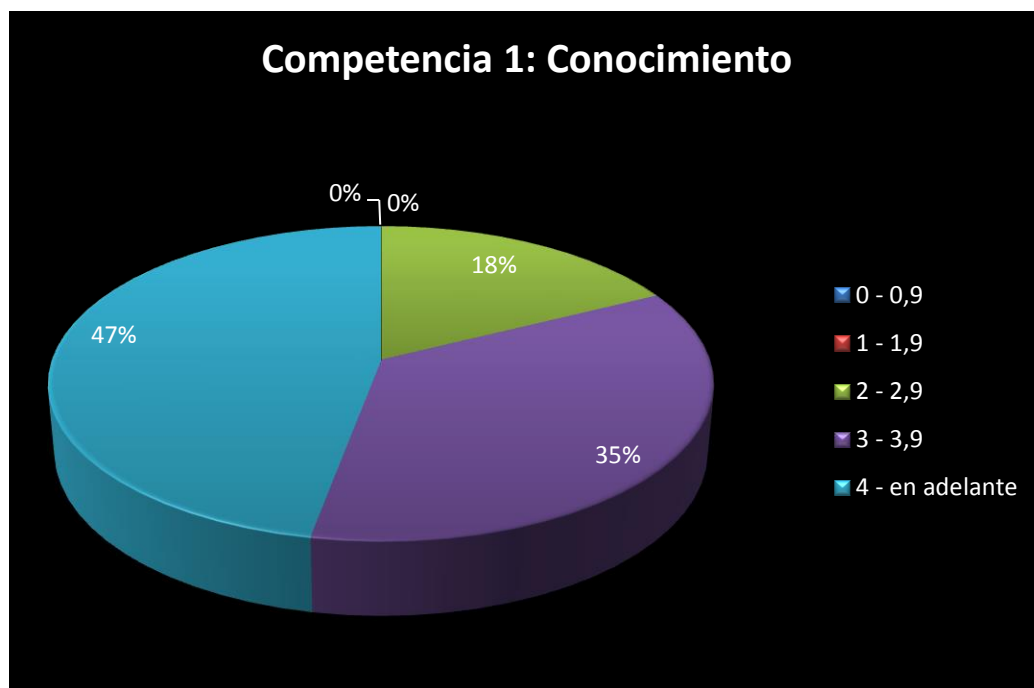
Con relación a la competencia de conocimiento, la cual es entendida como los conocimientos que se requiere en el cargo para la realización de la tarea, para obtener resultados sobresalientes; se puede evidenciar que el 47% de los colaboradores obtienen una calificación igual o superior a 4, el 35% de los colaboradores reportan una valoración entre 3 y 3.9 y sólo un 18% obtuvieron una calificación inferior a 3.

Tabla 1. Tabla de frecuencia: Competencia Conocimiento

<b>COMPETENCIA 1: CONOCIMIENTO</b>		
<b>Rango</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
0 - 0,9	0	0%
1 - 1,9	0	0%
2 - 2,9	3	18%
3 - 3,9	6	35%
4 – en adelante	8	47%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1. Competencia Conocimiento



Fuente: Elaboración propia

Es de resaltar que la calificación promedio para la competencia de conocimiento es de 3,6; lo cual, para el presente estudio se considera aceptable, por lo cual debe estar incluida, en el plan de capacitación, como competencia que requiere actualización.

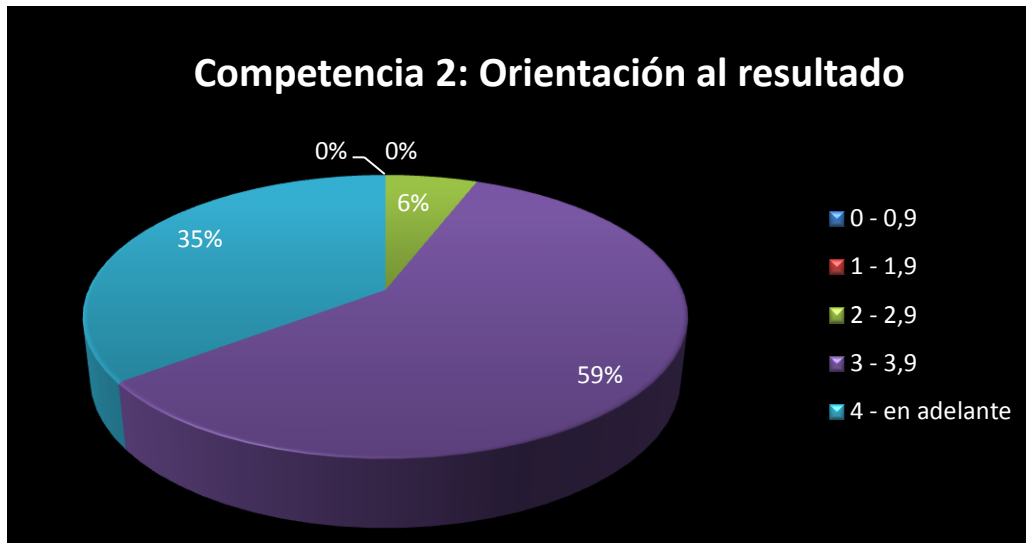
Para el caso de la competencia de Orientación al resultado, entendida como el impacto que presenta el cargo sobre los resultados globales de la Cooperativa; se puede asegurar que el 35% de los colaboradores obtienen una calificación igual o superior a 4, el 59% de los colaboradores reportan una valoración entre 3 y 3.9 y sólo un 6% obtuvieron una calificación inferior a 3.

Tabla 2. Tabla de frecuencia: Competencia Orientación al resultado

<b>COMPETENCIA 2: ORIENTACIÓN AL RESULTADO</b>		
<b>Rango</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
0 - 0,9	0	0%
1 - 1,9	0	0%
2 - 2,9	1	6%
3 - 3,9	10	59%
4 – en adelante	6	35%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2. Competencia Orientación al resultado



Fuente: Elaboración propia

Es de resaltar que la calificación promedio para la competencia de orientación al resultado es de 3,5; lo cual, para el presente estudio se considera aceptable, por lo cual debe estar incluida, en el plan de capacitación, como competencia que requiere actualización.

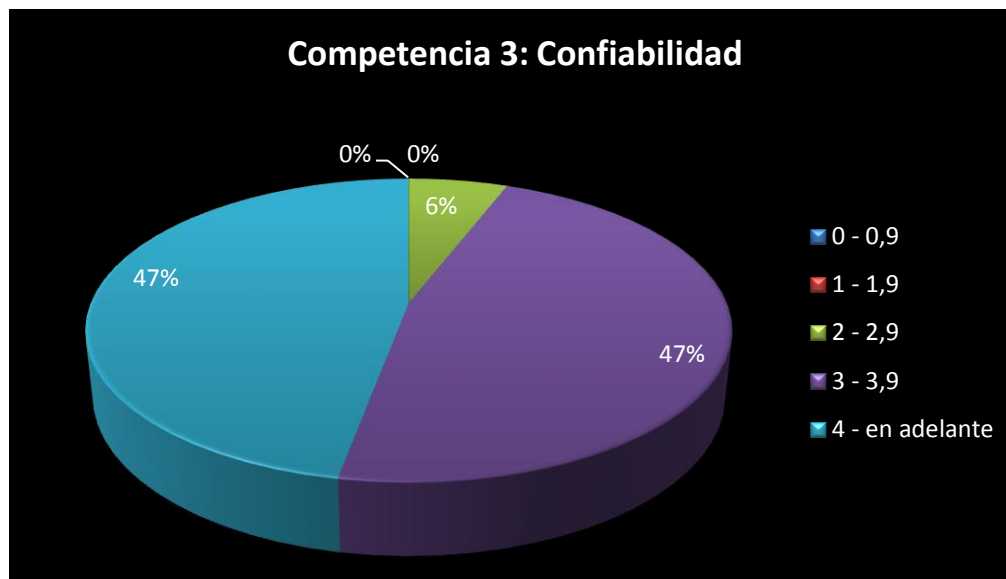
Para la competencia de confiabilidad, la cual es entendida como la confianza que se tiene sobre sus propias cualidades, logros y hechos positivos que resguardan su conducta y la hacen coherente, y que implica tacto, lealtad y discreción; se puede evidenciar que el 47% de los colaboradores obtienen una calificación igual o superior a 4, el 47% de los colaboradores reportan una valoración entre 3 y 3.9 y sólo un 6% obtuvieron una calificación inferior a 3.

Tabla 3. Tabla de frecuencia: Competencia Confiabilidad

<b>COMPETENCIA 3: CONFIABILIDAD</b>		
<b>Rango</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
0 - 0,9	0	0%
1 - 1,9	0	0%
2 - 2,9	1	6%
3 - 3,9	8	47%
4 - en adelante	8	47%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3. Competencia Confiabilidad



Fuente: Elaboración propia

Es de resaltar que la calificación promedio para la competencia de confiabilidad es de 3,7; lo cual, para el presente estudio se considera aceptable, por lo cual debe estar incluida, en el plan de capacitación, como competencia que requiere actualización.

Por su parte, para la competencia de Planeación y organización, entendida como la capacidad de determinar, de manera previa, oportuna, eficaz y eficiente, las metas y prioridades de sus tareas, proyectos y/o área, estableciendo los plazos, las acciones a realizar y los recursos necesarios; se obtiene que el 35% de los colaboradores obtienen una calificación igual o superior a 4, el 53% de los colaboradores reportan una valoración entre 3 y 3.9 y sólo un 12% obtuvieron una calificación inferior a 3.

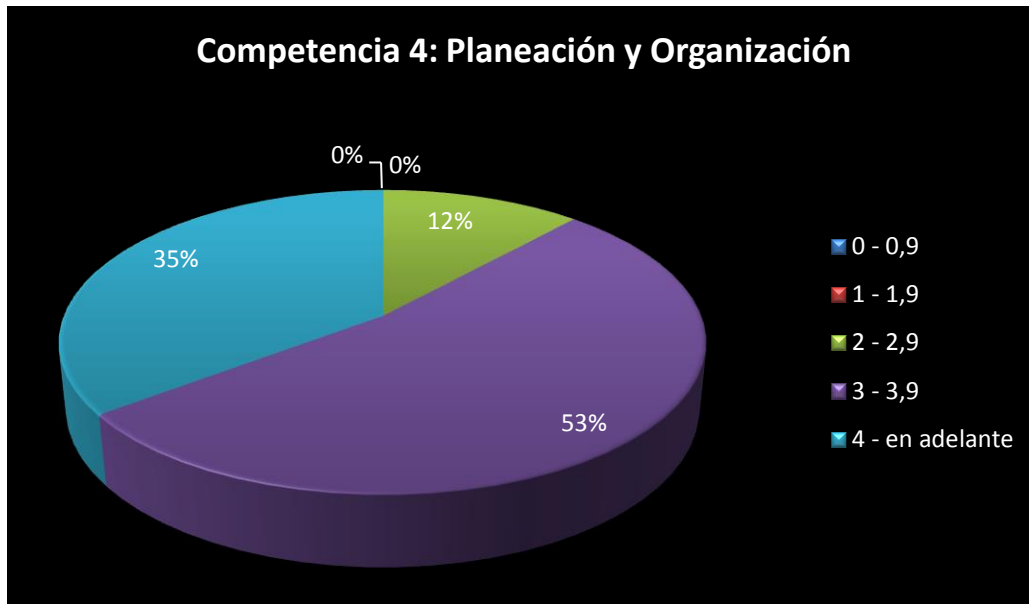
Tabla 4. Tabla de frecuencia: Competencia Planeación y Organización

<b>COMPETENCIA PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN 4:</b>		
<b>Rango</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
0 - 0,9	0	0%
1 - 1,9	0	0%
2 - 2,9	2	12%
3 - 3,9	9	53%
4 - en adelante	6	35%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



Gráfico 4. Competencia Planeación y Organización



Fuente: Elaboración propia

Es de anotar que la calificación promedio para la competencia de Planeación y organización es de 3,5; lo cual, para el presente estudio se considera aceptable, por lo cual debe estar incluida, en el plan de capacitación, como competencia que requiere actualización.

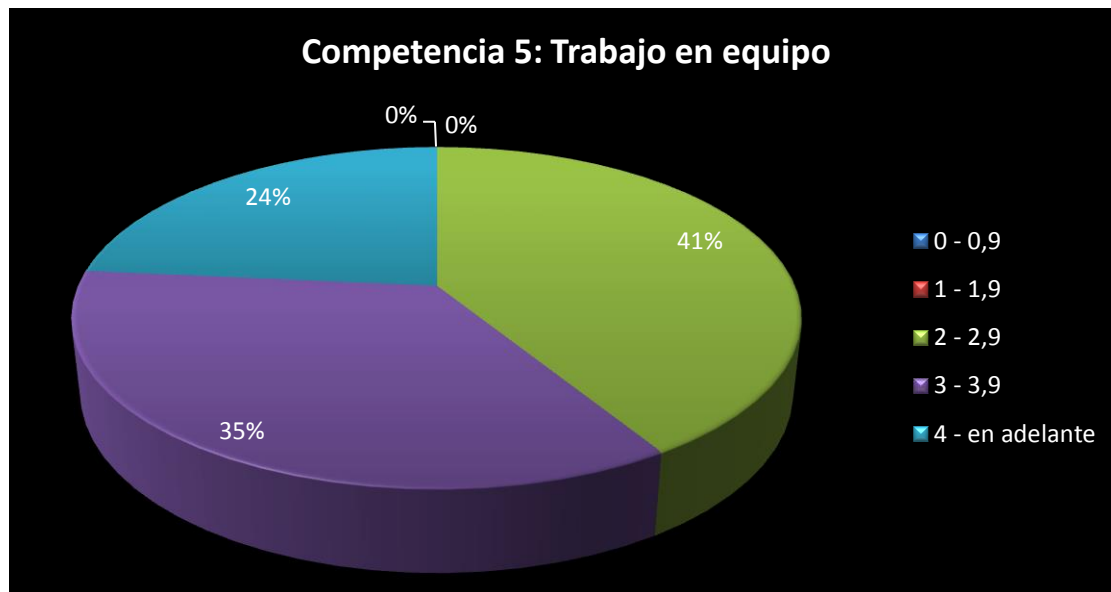
En lo relacionado con la competencia de trabajo en equipo, entendida como la actitud de cooperación y de colaboración, presentando disposición para trabajar con los demás colaboradores de la Cooperativa, en aras de alcanzar, por medio del esfuerzo en conjunto, las metas y objetivos comunes al equipo de trabajo y a la Cooperativa; se obtuvo que solo el 24% de los colaboradores presenta una calificación igual o superior a 4, el 35% de los colaboradores reportan una valoración de 3,5 y el 41% de los colaboradores presentan calificaciones menores a 3, situación que debe ser tomada en cuenta en el plan de capacitación para el fortalecimiento o potencialización de esta competencia.

Tabla 5. Tabla de frecuencia: Trabajo en equipo

<b>COMPETENCIA TRABAJO EN EQUIPO</b>		<b>5:</b>
<b>Rango</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
0 - 0,9	0	0%
1 - 1,9	0	0%
2 - 2,9	7	41%
3 - 3,9	6	35%
4 - en adelante	4	24%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5. Competencia Trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia

Así mismo, la calificación promedio para la competencia de Trabajo en equipo es de 3,0; lo cual, para el presente estudio se considera BAJO, por lo cual debe estar incluida, en el plan de capacitación, como competencia que requiere fortalecimiento.

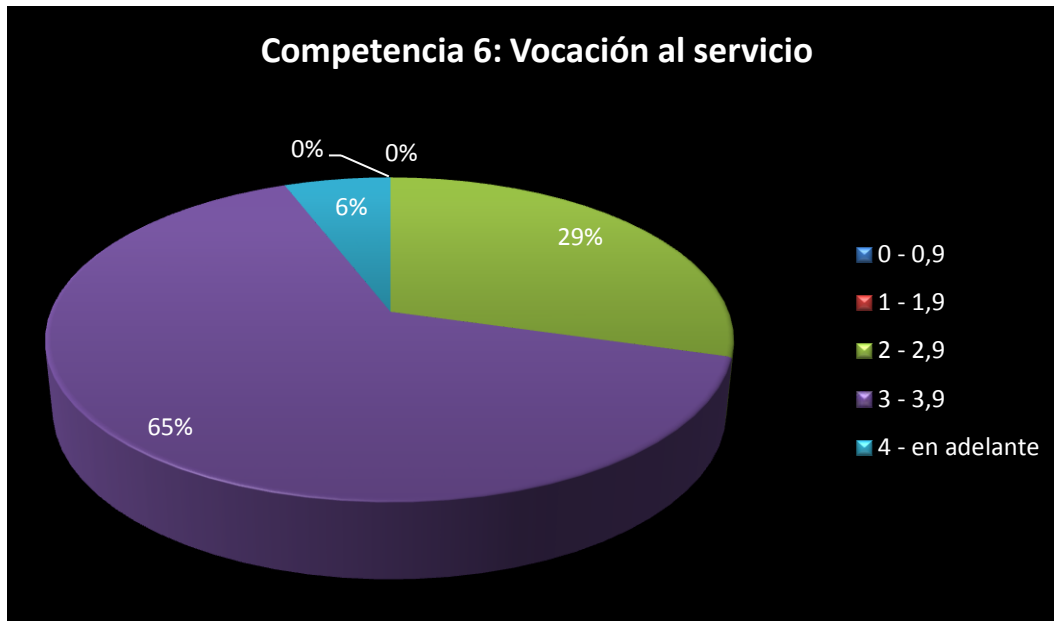
En lo concerniente con la competencia de vocación de servicio, entendida como la actitud de servicio. Es la disposición positiva para atender con cordialidad, respeto, dinamismo, agilidad, y empatía, a los asociados y a los colaboradores; se obtuvo que solo el 6% de los colaboradores presenta una calificación igual o superior a 4, el 65% de los colaboradores reportan una valoración de 35% y el 29% de los colaboradores presentan calificaciones menores a 3, situación que debe ser tomada en cuenta en el plan de capacitación para el fortalecimiento o potencialización de esta competencia

.Tabla 6. Tabla de frecuencia: Vocación de servicio

<b>COMPETENCIA VOCACIÓN DE SERVICIO</b>			<b>6:</b>
<b>Rango</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	
0 - 0,9	0	0%	
1 - 1,9	0	0%	
2 - 2,9	5	29%	
3 - 3,9	11	65%	
4 - en adelante	1	6%	
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6. Competencia Vocación de servicio



Fuente: Elaboración propia

Así mismo, la calificación promedio para la competencia de Vocación al servicio es de 2,9; lo cual, para el presente estudio se considera BAJO, por lo cual debe estar incluida, en el plan de capacitación, como competencia que requiere fortalecimiento.

#### 4.2. Análisis de datos

A continuación, se relaciona las calificaciones promedio de cada una de las competencias, y se clasifican en competencias que requieren fortalecimiento y competencias que requieren actualización. Es de resaltar que ninguna de las competencias evaluadas presentó calificación superior, es decir, calificación entre 4.1 – 5, por consiguiente todas las competencias evaluadas deben estar incluidas en el plan de capacitación, ya sea para su fortalecimiento o para su actualización.

Tabla 7. Clasificación competencia para el plan de capacitación

<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>CALIFICACIÓN PROMEDIO</b>
Competencia que requieren actualización	Conocimiento	3.6
	Orientación al servicio	3.5
	Confiabilidad	3.7
	Planeación y organización	3.5
Competencias que requieren fortalecimiento	Trabajo en equipo	3
	Vocación al servicio	2.9

Fuente: Elaboración propia

Con base a los resultados obtenidos, a partir de la evaluación de desempeño realizada a los 17 colaboradores, para la identificación de las necesidades de competencia en la Cooperativa, se puede establecer que las competencias que obtuvieron calificación promedio igual o inferior a 3 (bajo), por lo cual necesitan fortalecimiento, son: Trabajo en equipo y Vocación al servicio. Así mismo, se puede evidenciar que las competencias que obtuvieron una calificación superior a 3 e inferior o igual a 4, son las competencias de Conocimiento, Orientación al resultado, Confiabilidad y Planeación y organización.

## **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES**

En el presente capítulo se abordan, de manera puntual, los principales hallazgos obtenidos con la investigación realizada, articulándose a la pregunta de investigación y a los objetivos presentados previamente; así mismo, se realizan recomendaciones precisas sobre las posibles prácticas que se deben realizar para disminuir o contrarrestar las necesidades de competencias identificadas con la evaluación de desempeño, con el fin de mejorar los procesos y procedimientos organizacionales.

### **5.1 Resumen de Hallazgos**

A partir de la evaluación de desempeño realizada a los colaboradores de la Cooperativa ASOBANARCOP, se identifica que las competencias que requieren ser potencializadas o fortalecidas, en su orden de prioridad son: Vocación al Servicio y Trabajo en equipo, con lo cual se busca mejorar el clima organizacional al interior de la Cooperativa.

Así mismo, con los resultados obtenidos se puede establecer que la mayoría de los colaboradores de la Cooperativa presentan una puntuación aceptable en cuanto a la competencia de Conocimiento, lo que equivale a determinar que es necesario que cada uno de los colaboradores se actualice en esta competencia para que tenga claridad en los diferentes aspectos relacionados con su puesto de trabajo, para que estén pendientes de actualizar y de retroalimentar sus propios saberes con relación a las actividades laborales, para que conviertan los conocimientos en resultados destacados, para que tengan manejo y apropiación de los conocimientos requeridos para la elaboración de sus tareas, mejorando así los procesos, procedimientos y resultados.

En cuanto a la competencia de orientación al resultado, también presenta una calificación aceptable, con lo cual se puede establecer que los colaboradores necesitan actualizar esta competencia lo que le facilita la entrega de manera oportuna de sus tareas, el cumplimiento a cabalidad de sus responsabilidades, el cumplimiento de los indicadores o metas establecidas por la Cooperativa, la consecución de los resultados esperados para su cargo, la búsqueda de alternativas para solucionar dificultades de forma práctica y creativa; la definición e implementación de planes, a través de la utilización eficaz de los diferentes recursos.

La competencia de Planeación y organización, también presentó una calificación aceptable, por lo cual es necesario actualizarla en aras de enfatizar, en los colaboradores, la preparación del trabajo, la organización del tiempo, la delimitación de prioridades, la planeación según las necesidades y proyecciones de la empresa, la capacidad para la ejecución de proyectos, el desarrollo de estrategias; la evaluación, verificación y aplicación de procesos y procedimientos; el control de la calidad del trabajo que realiza en su puesto de trabajo.

## **5.2 Recomendaciones**

Es fundamental que el plan de capacitación trabaje, de manera holística, todas las competencias evaluadas en el desempeño de los colaboradores de la Cooperativa ASOBANARCOP, en aras de actualizar, de manera integral, las competencia genéricas requeridas en los colaboradores de la Cooperativa, pero se debe poner especial énfasis en las competencias de Trabajo en Equipo y Vocación al servicio, las cuales fueron las que obtuvieron calificaciones negativas.

Así mismo, el Plan de Capacitación se debe implementar y adelantar con todo los colaboradores de la Cooperativa, en aras de propender por un modelo de Gestión de conocimiento por competencias, acorde a las exigencias del mercado actual, caracterizado por la alta competitividad, por la globalización y por los constantes cambios en cuanto a tecnología, a las necesidades de los clientes, etc.

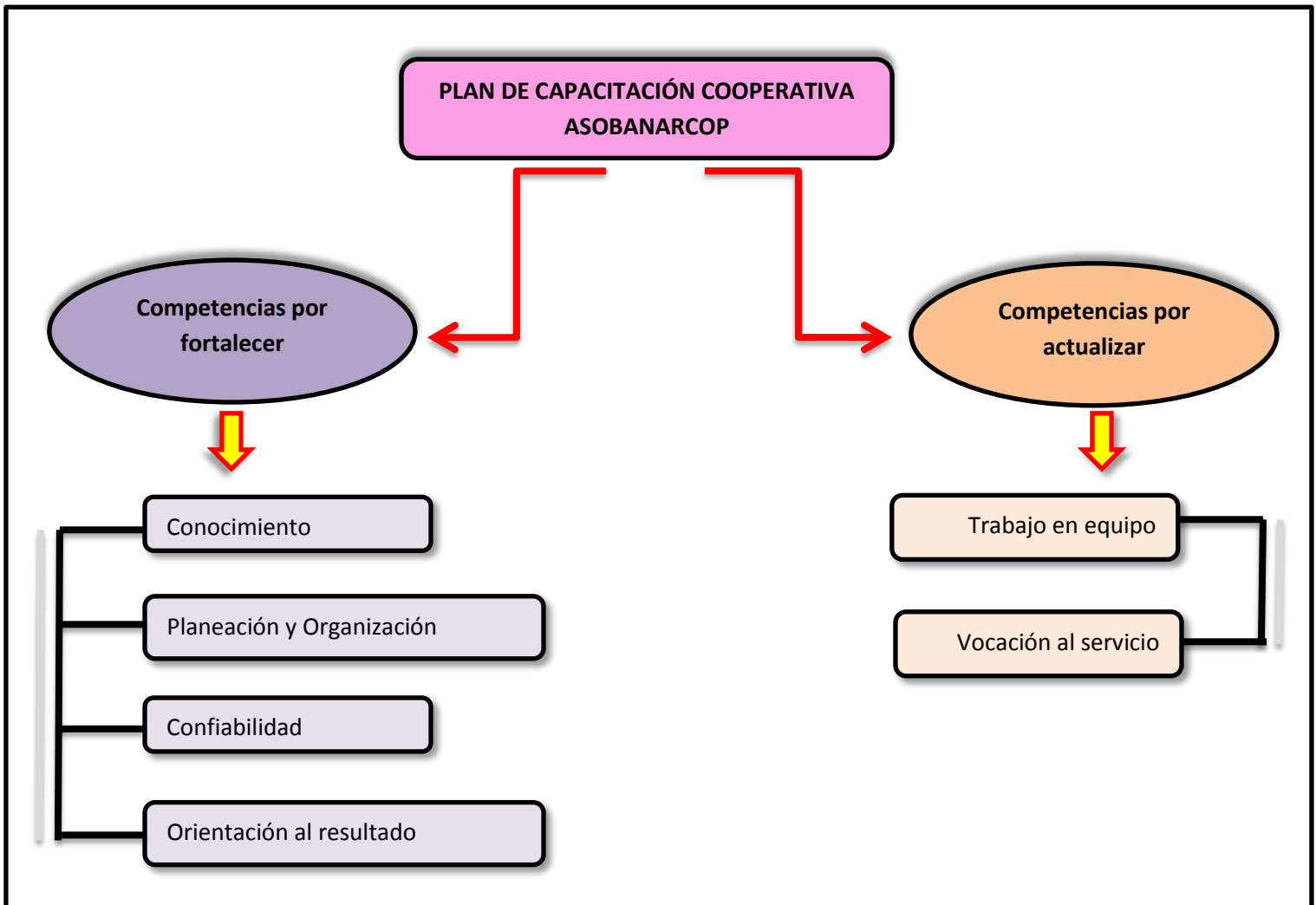
Entonces, el Plan de Capacitación debe relacionar la implementación de estrategias que se desarrollen de manera presencial, virtual, individual, grupal, incluyendo todas las áreas que conforman la Cooperativa en las cuales los colaboradores realizan sus actividades laborales.



### 5.3 Propuesta

## PLAN DE CAPACITACIÓN COOPERATIVA ASOBANARCOP

Gráfico 7. Competencias que requieren fortalecimiento y actualización



Fuente: Elaboración propia

### 5.3.1 Plan de capacitación

Tabla 8. Plan de capacitación

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN COOPERATIVA ASOBANARCOP								
SISTEMA DE CAPACITACIÓN: Fortalecimiento Competencia								
Competencia	Objetivo por competencia	Metodología	Resultado esperado	Temas Específicos	Instructor/ Recursos	Plazo	Facilitadores	Participantes
Trabajo en equipo	Motivar el trabajo en equipo entre los colaboradores en procura del cumplimiento de objetivos y metas en la organización, y la consecución de un clima laboral adecuado	Proyección y análisis de película  Actividades lúdicas y recreativas en grupo	Mejoramiento del desempeño, en estas competencias, de los colaboradores de la Cooperativa	-Planeación y organización de actividades laborales en equipos de trabajo  -Cumplimiento de metas y objetivos en grupo  - Colaboración y cooperación entre los integrantes de la organización	Instructor Profesional en Recursos Humanos externo  Recursos propios de la Cooperativa	16 horas (8 horas durante 2 sábados consecutivos)	Gerente General	Todo el personal que labora en la Cooperativa

Vocación al servicio	Potenciar e Incrementar en los colaboradores una actitud positiva respecto de la atención tanto del cliente interno como del cliente externo	Intervención experto  Talleres didácticos individuales  Talleres didácticos grupales		- Actitud de servicio  - Atención con Calidad al cliente interno y externo  - Servicio al cliente, factor diferenciador				
<b>SISTEMA DE CAPACITACIÓN: Actualización Competencia</b>								
Conocimiento	Retroalimentar la importancia de la apropiación y aplicación de conocimientos en los puestos de trabajo	Intervención de experto  Taller didáctico individual	Retroalimentación y actualización, de estas competencias, en los colaboradores de la Cooperativa	-Identificación, apropiación y aplicación de los conocimientos inherentes a cada puesto de trabajo.  - Importancia de transferir los saberes en resultados tangibles	Instructor Profesional en Recursos Humanos externo	8 horas (1 sábados)	Gerente General	Todo el personal que labora en la Cooperativa
Confiabilidad	Convencer a los colaboradores de la importancia de hacer un uso adecuado de la información y la confidencialidad al interior de la Cooperativa	Actividades lúdicas y recreativas en grupo  Actividades lúdicas y recreativas individuales		- Uso adecuado de la información de la empresa  -La importancia de la confidencialidad al interior de la organización	Recursos propios de la Cooperativa			

Planeación y organización	Capacitar a los colaboradores en la generación de estrategias que permitan evaluar, aplicar correctivos y hacer seguimiento en las diferentes actividades que desempeñan	Intervención del experto Taller didáctico individual Taller didáctico grupal		-Planeación de actividades para cada puesto de trabajo  -Uso de herramientas para la planeación y organización de las actividades  -Estrategias para priorizar actividades				
Orientación al resultado	Actualizar y retroalimentar la capacidad de obtener resultados sobresalientes y rentables para la organización, con dedicación, esfuerzo y tiempo necesarios para lograr las metas previamente establecida	Taller lúdico. Dinámicas de grupo		-Cumplimiento de metas y objetivos en cada puesto de trabajo  - Calidad, cantidad y tiempo en la entrega de resultados				

Fuente: Elaboración Propia

### 5.3.2 Presupuesto

Tabla 9. Presupuesto

<b>PRESUPUESTO CAPACITACION COOPERATIVA ASOBANARCOP</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Costo unitario o Costo por sesión</b>	<b>Sesiones de trabajo</b>	<b>Costo Total</b>
Lugar o Espacio locativo	\$500.0000	10 sesiones	\$5.000.000
Alquiler de equipos como pantalla de proyección, video been...			
Profesional experto en Talento Humano (Contratación prestación de servicios)	\$25.000 cada hora	10 Sesiones de 4 horas cada una	\$1.000.000
Materiales (papelería)	\$20.000	10 Sesiones	\$200.000
Refrigerios	\$80.000	17 colaboradores	\$1.360.000
<b>Subtotal</b>			\$7.560.000
<b>Imprevistos (10%) del total</b>			\$756.000
<b>Total</b>			\$8.316.000

Fuente: Elaboración propia

### 5.3.3 Plan de capacitación

Tabla 10. Cronograma

<b>CRONOGRAMA CAPACITACIÓN COOPERATIVA ASOBANARCOP</b>						
<b>FORTALECIMIENTO COMPETENCIAS</b>						
<b>Competencia</b>	<b>Mes</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Fecha</b>	<b>Costo</b>	<b>Quién ejecuta</b>	<b>Participantes</b>
Trabajo en equipo	Enero 2016	16 horas	Enero 16 de 2016 Enero 23 de 2016	\$2.079.000	Profesional externo en Recursos humanos	Todo el personal que labora en la Cooperativa
Vocación al servicio	Enero 2016 Febrero 2016	16 horas	Enero 30 de 2016 Febrero 6 de 2016	\$2.079.000		
<b>ACTUALIZACIÓN COMPETENCIAS</b>						
Conocimiento	Febrero 2016	8 horas	Febrero 13 de 2016	\$1.039.500	Profesional externo en Recursos humanos	Todo el personal que labora en la Cooperativa
Confiabilidad	Febrero 2016	8 horas	Febrero 20 de 2016	\$1.039.500		
Organización y Planeación	Febrero 2016	8 horas	Febrero 27 de 2016	\$1.039.500		
Orientación al resultado	Marzo 2016	8 horas	Marzo 5 de 2016	\$1.039.500		

Fuente: Elaboración propia

## BIBLIOGRAFIA

- Alles, Martha. 2009. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires. Granica. ISBN 978- 950-641-477-1
- AlmaguerMojena, Maida L. 2009. Estrategia de capacitación para mejorar las competencias laborales en una empresa agropecuaria. Filial Universitaria Municipal. Cuba
- Chiavenato, Idalberto. 2002. Gestión del Talento Humano. McGraw Hill.
- Dirección General del Desarrollo de Recursos Humanos y la Dirección de Gestión del Trabajo en Salud, del Ministerio de Salud del Perú. 2011. Competencias laborales para la mejora del desempeño de los recursos humanos en salud. Serie Documentos Técnicos Normativos de Recursos Humanos en Salud. No. 2. Lima – Perú.
- División de Desarrollo Económico de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Oficina para el Cono Sur de América Latina de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). 2013. Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe. Desafíos e innovaciones de la formación profesional. No. 09. Publicación de las Naciones Unidas. Santiago de Chile.
- Dolan, Simón; Valle Cabrera, Ramón; Jackson, Susan; Shuler, Randall. 2007. La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. España.McGrawHill.
- Gómez Mejía, Luis; Balkin, David &Cardy Robert.2008. Gestión de Recursos Humanos. Madrid. Prentice Hall.

- López Bautista, Antonio Wilfrido. 2011. Capacitación y adiestramiento de personal. Maestría en Psicología Organizacional. Universidad del Sur. México.
- López Luna, Emilia & Chaparro Maldonado, Melba Yesmit. 2004. Competencias laborales del trabajador social vista desde el mercado laboral. Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca. En: Tabula rasa. No. 5. ISSN 1794 – 2489. Bogotá.
- López Sáenz, Héctor; Gutiérrez, Luz Antonieta. 2013. Capacitación Integral de promoción humana para el desarrollo organizacional de una empresa de investigación y servicios. En: Manual de introducción a la Teoría de desarrollo humano y organizacional, fundamentada en la sinergia motivacional y la productividad. Universidad de Manizales. ISBN 978 – 958 – 9314 – 76 – 0
- Mertens, Leonard. 1997. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo. Cinterfor. 41
- Ministerio de Educación Nacional. 2003. Competencias laborales: base para mejorar la empleabilidad de las personas. Bogotá.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). 2003. Aprender y formarse para trabajar en la sociedad del conocimiento. Informe IV. Conferencia internacional del Trabajo. 91<sup>a</sup> Reunión. Ginebra.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). 2005. El empleo de los jóvenes: vías para acceder a un trabajo decente. Informe VI. Conferencia Internacional del Trabajo. 93<sup>a</sup> reunión. Ginebra.



Organización Internacional del Trabajo (OIT). 2006. Cambios en el mundo del trabajo.

Informe I. Conferencia Internacional del Trabajo. 95ª Reunión. Ginebra.

Puliyenthuruthel, J. y Rocks, D. (25 de abril de 2005). India: The sofá underbelly of offshoring. BusinessWeek

Sandoval, Franklin; Miguel, Vanessa & Montaña, Nora. 2009. Evolución del concepto de competencia laboral. Universidad Central de Venezuela. Facultad de Ciencias.

Sena. 2003. Manual de evaluación y certificación con base en normas de competencia laboral. Bogotá.

## ANEXO 1. Formato evaluación de desempeño por competencias

Tabla 11. Formato evaluación de desempeño por competencias

<b>COOPERATIVA ASOBANARCOOP.</b>		
<b>Evaluación de desempeño</b>		
<b>Evaluación No.</b>		
<b>Datos generales</b>		
<b>Nombre del colaborador:</b>		
<b>Cargo:</b>	<b>Área:</b>	
<b>Nombre del evaluador:</b> Eliecer Martínez Mantilla	<b>Fecha de realización:</b>	
<p><b>Instrucciones</b>            Evalúe las competencias que se indican, marcando en la columna de “Calificación” para cada una de las opciones, dando una puntuación de “1” a “5” según se considere pertinente.            Tome en consideración que “1” indica la menor calificación y “5” la máxima calificación.</p>		
<b>Competencia 1: CONOCIMIENTO</b>		
<b>Definición</b>	<b>Concepto</b>	<b>Calificación</b>
Comprende los conocimientos que se requiere en el cargo para la realización de la tarea, para obtener resultados sobresalientes.	Está informado sobre todos los aspectos relacionados con su trabajo	
	Busca, de manera permanente, la actualización y retroalimentación	
	Logra traducir los conocimientos en resultados sobresalientes	
	Tiene claridad sobre los conocimientos requeridos para el desempeño de su cargo	
	Sus conocimientos le facilitan realizar aportes que generan cambios y mejoras en tareas, procedimientos y procesos.	
<i>Puntaje promedio de la competencia</i>		

<b>Competencia 2: ORIENTACIÓN AL RESULTADO</b>		
<b>Definición</b>	<b>Concepto</b>	<b>Calificación</b>
Impacto que presenta el cargo sobre los resultados globales de la Cooperativa.	Entrega de manera oportuna las tareas, cumple con los indicadores o metas aplicados a su cargo.	
	Establece objetivos claros para trabajar.	
	Define planes y los lleva a cabo utilizando eficazmente los recursos	
	Logra los resultados esperados para su cargo y se plantea metas cada vez más exigentes.	
	Busca alternativas para solucionar dificultades de manera práctica y creativa.	
<i>Puntaje promedio de la competencia</i>		
<b>Competencia 3: CONFIABILIDAD</b>		
<b>Definición</b>	<b>Concepto</b>	<b>Calificación</b>
Es la confianza que se tiene sobre sus propias cualidades, logros y hechos positivos que resguardan su conducta y la hacen coherente. Implica tacto, lealtad y discreción.	Advierte oportunamente los errores o equivocaciones que se hayan podido presentar.	
	Muestra compromiso frente a sus responsabilidades. Defiende los intereses de la empresa.	
	Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza.	
	Cumple lo acordado, tanto al interior de la empresa como con los asociados.	
	Es cuidadoso y prudente en sus comentarios, maneja la información de la empresa y las personas con discreción.	
<i>Puntaje promedio de la competencia</i>		
<b>Competencia 4: PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>		
<b>Definición</b>	<b>Concepto</b>	<b>Calificación</b>

Es la capacidad de determinar, de manera previa, oportuna, eficaz y eficiente, las metas y prioridades de sus tareas, proyectos y/o área, estableciendo los plazos, las acciones a realizar y los recursos necesarios.	Prepara su trabajo, organiza su tiempo y define prioridades.	
	Evidencia claridad sobre el propósito de sus acciones	
	Controla la calidad del trabajo anticipándose a dificultades y generando planes de contingencia	
	Muestra capacidad para dar ejecución a proyectos, pronosticando situaciones, desarrollando estrategias, evaluando, verificando y aplicando medidas correctivas.	
	Planea su trabajo teniendo en cuenta las necesidades y proyecciones de la empresa.	
<i>Puntaje promedio de la competencia</i>		
<b>Competencia 5: TRABAJO EN EQUIPO</b>		
<b>Definición</b>	<b>Concepto</b>	<b>Calificación</b>
Es la actitud de cooperación y de colaboración, presentando disposición para trabajar con los demás colaboradores de la Cooperativa, en aras de alcanzar, por medio del esfuerzo en conjunto, las metas y objetivos comunes al equipo de trabajo y a la Cooperativa.	Muestra sentido de la cooperación y compromiso en acciones que requieren un esfuerzo en equipo para ser alcanzadas.	
	Conoce las responsabilidades de otras personas y áreas, y la manera cómo puede contribuir desde su rol al logro de esos objetivos.	
	Demuestra interés y respeto al trabajar con los demás. Logra sostener relaciones armoniosas	
	Transmite información al equipo de trabajo de manera oportuna y clara.	
	Participa y aporta como miembro activo de un equipo, tiene en cuenta las opiniones de los demás.	
<i>Puntaje promedio de la competencia</i>		
<b>Competencia 6: VOCACIÓN DE SERVICIO</b>		
<b>Definición</b>	<b>Concepto</b>	<b>Calificación</b>

<p>Es la actitud de servicio. Es la disposición positiva para atender con cordialidad, respeto, dinamismo, agilidad, y empatía, a los asociados y a los colaboradores.</p>	<p>Ante dificultades con los asociados y/o de la Cooperativa actúa de manera asertiva y respetuosa, buscando siempre una solución.</p>	
	<p>Cuida su apariencia personal, se interesa por manejar una buena impresión entre sus compañeros y asociados.</p>	
	<p>Se interesa por conocer y satisfacer las necesidades de los asociados y/o de la Cooperativa.</p>	
	<p>Está dispuesto en todo momento para ofrecer información, resolver dudas, ayudar y orientar de manera empática y eficaz.</p>	
	<p>Atiende con respeto y calidez a los asociados y/o colaboradores</p>	
<p><b><i>Puntaje promedio de la competencia</i></b></p>		

Fuente: Elaboración propia