

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha
Alles Para COLVAPOR SAS

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS
BASADO EN LA TEORÍA DE MARTHA ALLES PARA COLVAPOR SAS

MARTHA ISABEL BENAVIDES BELTRÁN
CRISTIAN GERARDO GÓMEZ ZULETA
EDWIN FELIPE OROZCO MALAGÓN
FRANCIA RIVEROS TORRES
IRMA CRISTINA TIBADUIZA GONZÁLEZ
ANGIE PAOLA VELANDIA ORTIZ

ASESOR: GIOVANNI GONZÁLEZ

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES
BOGOTÁ D.C.

2016

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha
Alles Para COLVAPOR SAS

RESUMEN	6
JUSTIFICACIÓN.....	9
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	11
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	12
OBJETIVOS	12
OBJETIVO GENERAL.....	12
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1. MARCO TEÓRICO	13
1.1 ANTECEDENTES	13
1.1.1 <i>Antecedentes De Gestión de Competencias.</i>	13
1.1.2 <i>Antecedentes COLVAPOR reseña histórica.</i>	17
1.2 ¿QUÉ ES UNA COMPETENCIA?.....	18
1.2.1 <i>Clasificación de las competencias.</i>	20
1.3 MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	20
1.3.1 <i>¿Qué es un modelo gestión por competencias?</i>	21
1.3.2 <i>Estructura de los modelos de gestión por competencias.</i>	22
1.4 APLICABILIDAD Y BENEFICIOS DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN UNA PYME	26
2. APROXIMACIÓN PRAGMÁTICA.....	28
3. METODOLOGÍA.....	29
3.1 PROPÓSITO	29
3.2 NIVEL DE CONOCIMIENTO.....	29
3.3 POBLACIÓN	30

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

3.3.1 Género	30
Tabla 1. Cantidad de trabajadores por género	30
3.3.2 Nivel de escolaridad.....	30
Tabla 2. Cantidad de trabajadores por nivel de escolaridad.....	30
3.3.3 Antigüedad.....	31
Tabla 3. Cantidad de trabajadores por grado de antigüedad	31
3.4 Categorías de análisis	31
Tabla 4: Competencias transversales y específicas de COLVAPOR S.A.S por Roles.	33
3.5 Instrumentos o estrategias de recolección de información	34
3.5.1. TÉCNICA	34
3.5.2 INSTRUMENTOS.....	35
3.5.3 PROPUESTA DE ENTREVISTA	35
3.6 PROCEDIMIENTO	36
4. Consideraciones éticas.....	38
4.1 LEGAL	38
4.2 SOCIAL	39
4.3 CULTURAL.....	39
4.4 JUSTICIA	40
5 Resultados	41
5.1. METODOLOGÍA	41
5.1.1. OBJETIVO:.....	41
5.1.2. CREACIÓN ESTRUCTURA PARA EL ANÁLISIS DE INFORMACIÓN:	41
5.1.3. DESARROLLO DE ACTIVIDADES:.....	42
5.1.4. TRANSCRIPCIÓN DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS:	42
Tabla 5: Criterios establecidos para niveles identificados	43

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

Tabla 6: Criterios establecidos para niveles requeridos.....	43
5.2. ANÁLISIS DE CONTENIDO.....	44
5.2.1 ANÁLISIS DIRECTORES.....	45
5.2.1.1 COMPETENCIAS TRANSVERSALES.....	45
5.2.1.2 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.....	46
5.2 ANÁLISIS JEFES Y COORDINADORES.....	48
5.2.1 COMPETENCIAS TRANSVERSALES.....	48
5.2.2 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.....	50
5.3 ANÁLISIS ANALISTAS.....	52
5.3.1 COMPETENCIAS TRANSVERSALES.....	52
5.3.2 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.....	53
5.4 ANÁLISIS DE ASISTENTES Y AUXILIARES.....	55
5.4.1 COMPETENCIAS TRANSVERSALES.....	55
5.4.2 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.....	59
Grafica 1: grafico de barras por niveles identificadas.....	61
Grafico 2: grafico de barra por niveles identificados por competencias especificas.....	62
Grafica 3: grafica comparativa entre niveles requeridos e identificados.....	63
6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	65
7 BIBLIOGRAFÍA.....	69
APÉNDICE.....	73

Lista de tablas

Tabla 1. Cantidad de trabajadores por género	30
Tabla 2. Cantidad de trabajadores por nivel de escolaridad	30
Tabla 3. Cantidad de trabajadores por grado de antigüedad	31
Tabla 4: Competencias transversales y específicas de COLVAPOR S.A.S por categoría.	73
Tabla 5: Criterios establecidos para niveles identificados	35
Tabla 6: Criterios establecidos para niveles Requeridos	73

Apéndice

Apéndice A.....	Formato de Entrevistas
Apéndice B.....	Diccionario de competencias
Apéndice C.....	Matriz de resultados de las entrevistas
Apéndice D.....	Matriz de resultados de las entrevistas gráficas
Apéndice E.....	Propuesta de intervención
Apéndice F.....	Perfiles por cargos
Apéndice G.....	Consentimiento Informado
Apéndice H.....	Protocolo de Entrevistas

Resumen

La Gestión por competencias es un modelo de optimización de recursos humanos que permite manejar las actitudes, aptitudes y habilidades que poseen las distintas posiciones dentro de una organización. La adecuada administración de dicha relación junto con la planeación estratégica de la empresa es un excelente modelo de gerenciamiento de recursos humanos.

La realidad que impacta al sector petrolero es conocida en la actualidad como una gran problemática, la cual demanda a que las organizaciones que poseen esta actividad como su objeto social principal generen nuevas estrategias corporativas maximizando los recursos que tienen a su alcance; el talento humano como pieza fundamental dentro de la organización debe adaptarse y potencializar sus comportamientos enlazados con la planeación estratégica. A partir de un estudio de investigación con propósito cualitativo, con un enfoque histórico hermenéutico, se diseñó una entrevista estructurada que fue aplicada para población censal (*se tuvo en cuenta toda la población de la compañía*), basada en competencias determinadas en conjunto con la gerencia y el grupo de investigación.

Posteriormente se procedió a tabular la información en la matriz de comportamientos, los resultados obtenidos facilitaron realizar la propuesta de intervención basados en la teoría de Martha Alles (2009) teniendo en cuenta las oportunidades de mejores identificadas, con el fin de potencializar y desarrollarlas, a través de sugerencias en temas de selección, formación, planes de carrera y planes de sucesión.

Palabras claves: competencia, planeación estratégica, comportamientos, desarrollo, talento humano y potencialización.

Introducción

La actual problemática del sector petróleo en las empresas da a conocer una necesidad que existe en adaptar los recursos que ésta posee para alcanzar el logro de la planeación estratégica de una organización, de ahí la importancia de tener en cuenta como parte esencial de estos cambios el área de talento humano de estas compañías.

COLVAPOR SA.S es una empresa comercializadora de productos para la industria del sector oil&gas, la cual con la crisis mencionada está llamada a plantear una nueva estructura en su talento humano, con el fin de ajustarse y lograr la planeación estratégica a través de sus colaboradores.

Para ello se procedió a identificar que competencias son necesarias para los cargos existentes en COLVAPOR SAS, estableciendo los comportamientos asociados a las competencias de los miembros de COLVAPOR SAS, fundamentado en la teoría de Martha Alles, para al final sugerir un modelo de competencias alineado con la planeación estratégica de la compañía que se ajuste al desarrollo del talento humano de los trabajadores de esta compañía.

La relevancia de esta investigación estuvo basada en la importancia que aporta el modelo de gestión por competencias desarrollado por varios autores entre ellos, Spencer y Spencer, Leboyer y Martha Alles. Ésta última aportando un modelo ajustado a América Latina.

Es así como se aplicó una entrevista por competencias a todos los trabajadores de COLVAPOR S.A.S (muestra censal), luego de esto los resultados fueron analizados en una matriz de resultados de las entrevistas (Apéndice C), la cual permitió identificar las competencias con oportunidad de mejora y a potencializar.

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

Una vez estudiados los resultado a través del análisis de contenido se procedió a sugerir un plan de intervención basado en las oportunidades de mejora, propuestas tales como selección por competencias, para ello se propuso unos perfiles de cargo, planes de formación y capacitación, al igual que planes de carrera y de sucesión.

Justificación

El mundo actual con una dinámica cambiante requiere que las personas, estrategias y organizaciones se adapten a sus necesidades por esto, la gestión por competencias es una estrategia corporativa que responde al contexto en las organizaciones y ayuda a que estas avancen al ritmo que el mercado lo solicita.

Por esto se busca mejorar la eficiencia en los procesos de selección y que esta propuesta llegue a impactar en los resultados de la evaluación de desempeño, cumpliendo con el plan estratégico de la compañía a través de un modelo de gestión por competencias que beneficie el crecimiento personal, laboral y que aporte a la calidad de vida del empleado.

Lo anterior permitirá asegurar que todos los cargos existentes dentro de la compañía estén alineados con los objetivos estratégicos, que cumplan con los requerimientos para los cuales fueron creados, potencializando las capacidades, oportunidades para el crecimiento personal y profesional del colaborador en COLVAPOR S.A.S.

Cabe resaltar que una competencia es cualquier característica personal, habilidad, actitud, conocimiento que diferencia niveles de desempeño en un determinado cargo. Con ello se busca implementar en COLVAPOR SAS un modelo de competencias para las posiciones actuales, que ayude a que la compañía mejore y organice procesos que actualmente están presentando falencias y que afectan los resultados de la organización. De ahí la importancia de definir roles, y estandarizar la metodología implementada en selección, contratación, formación, planes de carrera y sucesión, para que de esta forma los colaboradores aumenten su rendimiento y fortalezcan sus habilidades.

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

Un modelo de competencias busca generar perfiles de cargos que se alineen a la planeación estratégica, logrando una mayor efectividad en las funciones que sean determinadas para cada uno de ellos. Adicionalmente trae beneficios que se miden en diferentes ámbitos, específicamente en las cualidades y características que debe presentar un colaborador.

Es por eso que se hace necesario abordar un modelo de gestión por competencias basado en conceptos actuales que permitan desarrollar la identificación, clasificación e implementación de procesos; así las cosas y una vez revisado los modelos de gestión por competencia, se considera que la teoría propuesta por Martha Alles, se adecua a la realidad, a los diferentes cargos existentes y objetivos estratégicos de COLVAPOR SAS.

Problema de investigación

Con los nuevos esquemas implementados actualmente en las organizaciones enfocadas en la gestión de talento humano, los modelos de competencia han adquirido relevancia y aplicación en procesos de selección, formación, desarrollo y evaluación.

En consecuencia, la implementación de este modelo promueve la alineación del personal con la planeación estratégica de la compañía, aumentando la satisfacción de los colaboradores lo que se ve reflejado en la utilidad del cargo y productividad, disminuyendo niveles de ausentismo laboral, permitiendo a su vez el mejoramiento del clima laboral, desarrollo y calidad de vida de los miembros de la organización.

Además de lo anterior, no se deben desconocer, algunos factores externos como la crisis del sector petrolero que han afectado a COLVAPOR SAS en los últimos tres años, así como la baja producción de barriles, salida de inversión extranjera y disminución de la exploración nacional, evidenciando que en la compañía existe la necesidad de implementar un modelo de gestión de competencias ajustado a las categorías de cargos existentes en la organización.

Dentro de este orden de ideas se hace necesario proponer un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles que este alineado con la planeación estratégica de la compañía y que permita mejorar los procesos de selección, contratación, formación, y el aumento de productividad por parte de los colaboradores de la organización.

Pregunta de investigación

¿Cómo la implementación del Modelo de Competencias fundamentado en la teoría de Martha Alles aporta al desarrollo del talento humano de los trabajadores de COLVAPOR S.A.S?

Objetivos

Objetivo general

Implementar un modelo de competencias enfocado en la teoría de Martha Alles ajustado a los cargos existentes dentro de COLVAPOR SAS.

Objetivos específicos

1. Identificar que competencias son necesarias para las categorías de cargos existentes en COLVAPOR SAS.
2. Establecer los comportamientos asociados a las competencias de los trabajadores de COLVAPOR SAS, fundamentado en la teoría de Martha Alles.
3. Sugerir un modelo de competencias alineado con la planeación estratégica de la compañía que se ajuste al desarrollo del talento humano de los trabajadores de COLVAPOR S.A.S.

1. Marco Teórico

1.1 Antecedentes

1.1.1 Antecedentes De Gestión de Competencias.

Al revisar las diferentes teorías sobre competencias, se observa la importancia del comportamiento del ser humano dentro del entorno laboral, la organización debe incluir la esencia del ser humano dentro de la creación de un cargo y el desglose de las funciones y responsabilidades que este debe asumir y el resultado final debe ser lograr alcanzar el éxito del cargo y del colaborador en el desarrollo de sus actividades.

De acuerdo con lo planteado por Santos (2008), guiado por los lineamientos de Levy Leboyer (1997); Martínez – Abelda y Castillo (1998); Herranz y de la vega (1999), se plantea que:

La gestión de competencias nace de la Psicología Organizacional, inmersa en teorías motivacionales buscando explicar el desempeño laboral exitoso; ahora hay que asumirlas en la necesaria interdisciplinariedad de la GRH (Gestión de Recursos Humanos). Y no podrá eludirse la complejidad de su objeto: las competencias de las personas en su interacción con los puestos de trabajo, el ambiente laboral y la cultura organizacional, donde la psicología humana y su epistemología o teoría del conocimiento ocupan un importante lugar. La gestión de competencias surge con el sesgo del paradigma positivista y con la impronta del pragmatismo tomando auge en la práctica empresarial avanzada y de éxito a partir de 1990. (Santos, 2008)

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

De lo anterior podríamos afirmar que las competencias se encuentran fundamentadas en la interacción de tres elementos los cuales se ven reflejados en la compañía, gracias a esto es posible intervenir de manera positiva en algunos comportamientos en los colaboradores.

De acuerdo con lo afirmado por Santos (2008) el concepto de competencias refuerza algunas falencias del modelo de funciones tradicionales:

La muy reciente Gestión de competencias refuerza las perspectivas de la actual GRH, acarreando revolucionarias propuestas teóricas donde aún no hay marcado consenso y la teoría del conocimiento asumida por los estudiosos y gestores es trascendente para su cabal comprensión. La acepción de Competencias laborales supera a la de las funciones tradicionales, consideradas como contenidos de cargos o puestos en un plano meramente cognitivo, fragmentadas y especializadas a la vez dado el enfoque tayloriano predominante. (Santos, 2008)

Es por ello que el soporte teórico de nuestra investigación se basa en conceptos que han trascendido de lo funcional, esto porque el ser humano es considerado como un elemento dentro de la cadena laboral y no como un todo que puede llegar aportar desde su ser:

La condición holística de competencias laborales tiene en cuenta a la psicología y a la persona como un todo o unidad bio-psico-social, beneficiando a las estrategias de GRH que sean asumidas, en particular aquellas relativas a selección de personal, formación evaluación del desempeño y compensación laboral. (Santos, 2008)

En este orden de ideas y conforme a lo mencionado por el autor (Santos, 2008), en relación a la satisfacción laboral la gestión humana se basa en el comportamiento del ser humano

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

dentro de la organización exponiendo como análisis el comportamiento, el desarrollo intelectual, emocional y la interacción entre su entorno, de tal manera que la realidad se concluye fundamentalmente en la teoría anteriormente expuesta; donde el individuo actúa y se adecua de acuerdo con cada situación y dependiendo de la misma puede ser la inspiración para ofrecer la mejor calidad de su actuar, y no verse encasillado hacia los diseños ya establecidos dentro de un cargo o una serie de actividades a desarrollar sin necesidad de presiones estrictas que en últimas hacen perder la esencia del ser como humano pensante.

Con respecto al concepto de la condición holística que de igual manera plantea (Santos, 2008) que trasciende el fundamentalismo al hombre como único en la organización el cual podrá expresar, sus ideas pensamientos, aporta al crecimiento de la compañía dejando a un lado el materialismo que genera los bienes y servicios, sin embargo es de vital importancia contar con variables tan importantes como los son el conocimiento la experiencia y como se involucra y se adapta de manera positiva dentro de la organización y su cultura. Por otro lado, Dominique Simone Rychen (2005) sostiene también como captación holística del ser.

Esta captación holística de la competencia viene apoyada por los recientes descubrimientos de las neurociencias, según los cuales “el razonamiento y la emoción se halla vitalmente conectados” (Gonczi, 2003). Poseer una competencia significa que no sólo se poseen los recursos que la componen, sino que también se es capaz de movilizar adecuadamente tales recursos y orquestarlos, en un momento apropiado y en una situación compleja (Le Boterf 1994, 1997). Este enfoque es coherente con el modelo de competencia en la acción que combina componentes que representan juntos, un complejo sistema de control y que tienen como resultado que la persona emprenda la acción “El constructor teórico de la competencia en la acción combinada

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

integradamente en un sistema complejo esas habilidades intelectuales, conocimientos de contenido específico, habilidades cognitivas estrategias específicas de un determinado ámbito, rutinas y subrutinas, tendencias motivacionales, sistema de control de la voluntad, orientaciones personales del valor y comportamientos sociales. (Dominique Simone Rychen y Laura Hersh Salganik, 2005)

Como lo afirma Dominique Rychen (2005), la importancia de que el modelo holístico de competencia se despliega a través del conocimiento de las teorías, el pensamiento que se tiene de los mismos y la manera en que transmite dicha información, que de cierta manera impacta dentro de la organización, el significado relevante de este artículo se basa en la capacidad que tiene el ser humano de aumentar su potencial con su grupo de trabajo, gran aporte realizado por las neurociencias que han buscado explicar el comportamiento que posee el individuo dentro de la organización y los estímulos que el mismo recibe por parte de su entorno, con esto se podría afirmar que la teoría sostenida por Dominique Rychen (Rychen 2005) obedece a un conjunto de impactos positivos y negativos que recibe el ser humano dentro de la organización concluyendo en una competencia.

Luego de validar estas teorías, se hace necesario conocer todo lo relacionado con el origen y antecedentes económicos, sociales, y culturales de la compañía COLVAPOR SAS, ya que de esta manera, se tiene un acercamiento más profundo, de todas sus áreas, y puntualmente de la de recurso humanos, para así conocer y sugerir un modelo que se ajuste a las características y necesidades de esta compañía.

1.1.2 Antecedentes COLVAPOR reseña histórica.

Colvapor S.A.S. fue fundada por los socios Heriberto Moreno Guauque y Carmen Cecilia Chejab de Moreno en el día 21 de marzo de 1972 bajo la denominación “colombiana de artículos para vapor limitada”, cuya sigla es “Colvapor Ltda.” según la escritura pública No. 957.

Actualmente sus hijos hacen parte de la sociedad siendo ellos: Heriberto Moreno Chejab, José Ricardo Moreno Chejab y Jorge Luis Moreno Chejab. (Colombiana de artículos para vapor SAS, 2013)

Colombiana de artículos para vapor “Colvapor SAS.” tiene como objeto social la compra, importación y venta de materiales de ferretería en general, principalmente en todo lo relacionado con el comercio de artículos de acero para baja y alta presión de vapor, gas, petróleo, aire y agua, además de la compra e importación de toda clase de tuberías de acero y sus elementos accesorios.

Colvapor SAS, más que una empresa, es un sistema especialmente creado para cumplir con las necesidades de un mercado, ya que, por su condición de canal facilitador para la adquisición de equipos y materiales utilizados en el desarrollo, puesta en marcha y mantenimiento de proyectos para la industria en general, especialmente en la de gas y petróleo, ofrece las mejores alternativas en productos buscando reducir los costos del proyecto sin sacrificar niveles de calidad.

En el 2002 se inician operaciones en Houston Tx a través de su filial Colvapor INC con el propósito de tener mayor presencia frente a los fabricantes americanos y a su vez convertirse en exportadores de equipos y materiales para nuestros clientes en sus diferentes proyectos no solo en Colombia sino también en países como Perú, Ecuador, Bolivia y Venezuela entre otros.

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

En adelante cuando se mencione a Colvapor SAS, se entiende que se hace referencia a Colvapor SAS y Colvapor Inc.

En la actualidad Colvapor SAS cuenta con un proceso de Gestión de Recursos Humanos cuyo objetivo es el seleccionar y garantizar personal competente y productivo en la organización cumpliendo las disposiciones laborales, velando por el bienestar de los mismos.

Dentro de las actividades de este proceso se tiene la definición del perfil del cargo, selección de hojas de vida de acuerdo con el manual de funciones establecido dentro de este cargo, preselección de aspirantes para el cargo y finalmente la contratación

Como se puede evidenciar no existe un modelo de competencias establecido para cada cargo creado dentro de la compañía.

1.2 ¿Qué es una competencia?

El mundo cambiante, el crecimiento de las compañías y la nueva competencia despierta en los líderes de empresas y Gestión Humana, la necesidad de gestionar conocimientos, habilidades y actitudes de las personas que están dentro de la organización y que favorezcan su desarrollo.

La evolución que ha presentado el área de Talento Humano se evidencia desde los años sesenta en donde se hablaba de una dirección por instrucciones, los jefes solo entregaban ordenes puntuales y se esperaba el cumplimiento, ya en los años ochenta se habla del cumplimiento de objetivos de la organización, en donde lo que se esperaba era el alcance de unos logros puntuales, y finalmente en los años noventa se habla de la dirección por competencias, en donde no solo en

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

los objetivos, sino en cómo se consiguen y con quien, la forma en que una persona moviliza todos sus recursos para resolver una tarea en un contexto determinado.

Teniendo en cuenta lo anterior se plantea la definición de competencias, desde varios autores, para Spencer y Spencer (1993); “competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con un performance superior en un trabajo o situación”. (Alles, 2009)

Para comprender este planteamiento el autor nos describe los siguientes significados en donde subyacente es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones, y desafíos laborales, causalmente relacionada, significa que la competencia origina anticipa el comportamiento y el desempeño. Y por último el estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

Las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo”. (Alles, 2009)

En definitiva, este autor nos plantea la importancia de identificar esas características principales y los tipos de competencia que necesitan las organizaciones, para poder seleccionar de una manera más óptima sus trabajadores, enfocados en las necesidades de la organización en donde todas las personas tienen un conjunto de atributos o conocimientos adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad.

Por su parte, Richard Boyatzis (1982), define las competencias como “las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”.

1.2.1 Clasificación de las competencias.

De acuerdo a Lago G. Nadruz (Lago, 2013) la tipología de las competencias se puede clasificar en: a. Conductuales o funcionales éstas de acuerdo al abordaje. b. Técnicas, relacionales actitudinales y básicas en función del contenido predominante c. Ámbito empresarial que se componen de competencias organizacionales, claves o genéricas, competencias por familia de puestos o transversales por áreas competencias específicas de un puesto.

1.3 Modelos de gestión por competencias

En la dinámica del mundo actual, las organizaciones evolucionan y se desarrollan cada vez más rápido, buscando alcanzar sus objetivos empresariales, guiados por los principios que los rigen.

Los procesos administrativos, financieros y productivos son similares en las organizaciones según el mercado al que pertenezcan, pero cada organización desarrolla sus actividades en un entorno propio lo que lleva a que, si bien la estructura básica sea similar a las diferentes empresas del sector, sus técnicas de gestión sean diferentes.

Por esto la necesidad de que objetivos y principios que se proponen alcanzar, sean claros en todas las áreas de la organización y entender que la responsabilidad está sobre los colaboradores por lo que se hace necesario creer que:

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

Las empresas son un conjunto de personas que llevan cabo actividades para la consecución de objetivos planificados...la fuerza que sostiene una organización se encuentra en sus personas, en su sistema de integración, en sus capacidades y en su grado de compromiso personal y hacia la organización. El éxito o el fracaso de una organización no residen en lo que se percibe a simple vista en las organizaciones, sino en el conocimiento y aprovechamiento de las capacidades y habilidades de las personas para la consecución de los objetivos que la empresa haya fijado. (Ernst & Young, 2008)

De aquí que en las organizaciones actuales cada día toma más relevancia la gestión de los recursos o talento humano en búsqueda de la potencialización de las habilidades, capacidades y desempeño del colaborador en su puesto de trabajo y que llegue a aportar en su crecimiento personal y profesional.

1.3.1 ¿Qué es un modelo gestión por competencias?

Existen diferentes formas de definir que es un modelo de gestión por competencia pues como lo estudia Cruz y Peggy:

La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas. (Cruz y Peggy, 2002)

Observamos como los autores propone que las ventajas de un modelo por competencias serian la definición de perfiles profesionales, el desarrollo de equipos, la visualización de puntos débiles, el aumento de la productividad y optimización de resultados.

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

Por otra parte, Pilar Momolar presenta que “la dirección de personas está basada en las competencias, contempla de forma integrada la dimensión estratégica del negocio, la dimensión humana y la comportamental” (Momolar, 2001). Lo que da a entender que el papel que desempeñan las personas en la organización no es solo estar en un puesto de trabajo, sino que además debe aportar para que den lo mejor de sí mismos y contribuyan al cumplimiento de objetivos de la organización. Presentando la invitación de invertir en los colaboradores y que se demuestre el interés de la organización por promover el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.

Estos dos puntos de vista, aunque enfocados en los diferentes aspectos proponen en desarrollo del individuo y la integración con la organización como parte del plan estratégico que permita el crecimiento y desarrollo de la empresa y del colaborador.

1.3.2 Estructura de los modelos de gestión por competencias.

Para Lago G Nadruz (2013) la estructura o subsistema de un modelo de gestión por competencia son:

Diseño y evaluación de los puestos de trabajo. b. Reclutamiento y selección, c. Planes de carrera, d. Remuneración y compensación y e. Formación y desarrollo

La aplicabilidad del modelo y el cumplimiento de los objetivos se efectuarán de acuerdo con la interconexión entre cada uno de sus componentes y la eficiencia en el momento de desarrollarlo y ejecutarlo.

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

Las teorías de competencias han revolucionado el ámbito empresarial y las organizaciones a nivel mundial. Hoy no es suficiente cumplir con requisitos académicos, experiencia laboral, certificaciones o un perfil en general. Las compañías continuamente se encuentran renovando procesos de selección en busca de lo que hoy se denomina frecuentemente como el mejor Talento Humano.

Una competencia aplica a cualquier sector de la economía, puesto que no es exclusiva de alguno en especial, esto hace que sea aún más interesante para los empresarios adoptar procesos que conlleven a una selección fundamentada en competencias, que a su vez puede repercutir en el desarrollo para el empleado, una evaluación de desempeño adecuada y un rendimiento óptimo en sus funciones.

Para Martha Alles, (2005) el término competencia hace referencia a "... las características de personalidad devenida de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes".

Sin embargo, para enfocarnos en la teoría del modelo de competencias es necesario tomar la definición de talento, que para el diccionario de la real academia de la lengua en su segunda aceptación es un (Alles, 2005). "Conjunto de dones naturales o sobrenaturales con los que Dios enriquece a los hombres" y en la aceptación tercera: Dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc.; que resplandecen a una persona".

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

De aquí que podemos afirmar que al definir el término competencia y talento, se encuentran similitudes que conllevan a que la “Gestión del Talento” hace referencia a la “Gestión de Competencias”. Cada organización busca establecer mecanismos que ayuden a la gestión de su talento; no obstante, algunas de ellas se enfocan en las personas que tienen un mayor potencial o incluso es utilizado para retener o atraer nuevo personal a la organización.

Hoy no es suficiente realizar únicamente estas actividades, dado que los candidatos o aspirantes que están en el mercado laboral son cada vez más preparados y desarrollan habilidades que pueden ajustarse “o no” a los intereses de la empresa. En el sector al que pertenece Colvapor SAS se hace necesario definir claramente aquellas destrezas y características que deben tener sus colaboradores, con el fin de ser más efectivos y eficientes en el desarrollo de su actividad.

En la obra titulada desarrollo del talento humano basado en competencias la autora (Alles, 2005) menciona la importancia de la voluntad para la puesta en práctica de las capacidades: El talento requiere capacidades juntamente con compromiso y acción; los tres al mismo tiempo. Y luego continúa: Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias. (Como casi es obvio) no alcanzará resultados, aunque haya tenido buenas intenciones. (Jericó, 2001) Si, por el contrario, el profesional tiene capacidades y actúa en el momento, puede que alcance resultados.

En este orden ideas es indispensable para Colvapor SAS determinar las competencias de los colaboradores, es fundamental adoptar un modelo de competencias para los trabajadores de la compañía que posea como pilares desarrollar habilidades, mejoramiento del clima laboral y obtención de resultados de alto impacto para la organización. Uno de los primeros pasos que se

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

debe emplear para el diseño es seleccionar profesionales con capacidades, que a su vez creen un entorno organizativo que motive a los trabajadores a aportar y continuar en la empresa.

En el libro Desarrollo del talento humano basado en Competencias, (Alles, 2005) nos enseña una clásica figura del Iceberg, a fin de representar el grado de dificultad en la evaluación y el desarrollo de los conocimientos y capacidades de las personas, fundamentado en destrezas, conocimientos y rasgos de personalidad; lo que conlleva a un análisis de cada persona y el lugar que podría ocupar en la organización.

Según David McClelland (1999), la motivación juega un papel fundamental en la construcción y elaboración de competencias para una compañía, cimentados en tres comportamientos que gobiernan al ser humano como lo son los logros como motivación, el poder como motivación y la pertenencia como motivación.

De acuerdo con lo anterior McClelland en 1999 decía que desempeñar bien el trabajo dependía más de las aptitudes y actitudes propias del candidato que de sus conocimientos, currículo, experiencia y habilidades. (Cabrales, 2010) Para él, la competencia se define como “predictores eficaces del éxito en el trabajo, que no dependen del sexo, raza o factores sociales” o como “aquello que realmente causa rendimiento superior en el trabajo”.

El modelo de competencias que nos propone Martha Alles, (Alles, 2005) se compone de identificar y definir inicialmente las competencias que deben tener los trabajadores, para nuestro caso Colvapor SAS, a partir de ello se hace necesario puntualizar comportamientos que según el diccionario de la real academia de la lengua es la “manera o forma de conducirse o comportarse”;

luego se establecen los niveles que van a tener las competencias y clasificarlas por los cargos que tiene la empresa.

1.4 Aplicabilidad y beneficios de un modelo de gestión por competencias en una PYME

En Colombia las Pymes tuvieron su origen con la Ley 590 de 2000, teniendo como propósito el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, de acuerdo a estadísticas de la Encuesta Anual Manufacturera del 2012 realizada por el DANE representan el 96.4% de los establecimientos, aproximadamente el 63% del empleo; el 45% de la producción manufacturera, el 40% de los salarios y el 37% del valor agregado. Son más de 650.000 empresarios cotizando en el sistema de seguridad social.

Por consiguiente, se hace necesario que este tipo de organizaciones cuenten con equipos de trabajo eficientes, para que de esta forma puedan tener permanencia en el mercado, haciéndole frente a la competencia y a los diferentes factores tanto internos como externos que pueden afectar el desarrollo y crecimiento de las mismas

Generalmente las PYMES, dejan de lado la aplicación de un modelo de competencias en su personal, al considerar que no es necesario por el número de trabajadores que forman la empresa, pero su aplicación le permite estructurarse de acuerdo a unos criterios de validación específicos, que llevarán a los colaboradores a ajustarse a ciertos comportamientos que se establecieron para cada uno de los cargos de la organización. De ahí la importancia de que estos comportamientos “sean realistas para que así poder atraer y mantener a las personas y generar

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

condiciones de ejecución, formación y desarrollo de los comportamientos adecuados para el cumplimiento de sus fines” (Rodríguez, 1992)

Así, cada acción emprendida por un trabajador estará contribuyendo de manera directa al éxito del negocio. Por tal razón, el alineamiento de los comportamientos de los trabajadores con las metas de la organización, deja de ser un problema sólo en el plano administrativo y se transforma en una necesidad de carácter estratégico. (Becker, Huselid & Ulrich, 2001)

Con todo lo anterior, la implementación de un modelo de competencias, se convierte en una herramienta de enorme utilidad para la promoción y desarrollo del talento humano, ya que empieza a facilitar los procesos de selección, inducción, evaluación, capacitación, desarrollo, compensaciones y desvinculación, posibilitando realizar su gestión de manera integrada, así mismo no podemos dejar de lado, que estos beneficios, también permiten a las PYMES, dar un gran avance en su preparación a convertirse en una mediana o gran empresa, ya que estos procesos pasan a ser una herramienta que facilita la gestión del cambio, además de promover un liderazgo basado en el acompañamiento.

(Kaplan & Norton, 2000). Es allí donde la gestión permite que haya un seguimiento del alineamiento entre las metas organizacionales y los desempeños de los trabajadores, lo que, si se complementa con un seguimiento estratégico con metodologías como el Balance Scorecard, aumenta sustancialmente la probabilidad de lograr las metas de la empresa en sus cuatro perspectivas básicas: financiera, de clientes, de procesos internos, y de personas y tecnología.

Luego de tener claras las ventajas que trae esta implementación, se recomienda que su aplicación se realice de manera parcial, es decir empezar por áreas, para que no exista rechazo y negación al cambio y que de igual forma no afecte de manera negativa las actividades diarias de los colaboradores. También se hace necesario fortalecer la comunicación asertiva entre todos los miembros de la organización, presentando las competencias como el camino efectivo para el mejoramiento de todos los procesos, haciéndola amigable y cercana a quienes participan en ella, pues de esta manera se llega a la consecución de nuevos valores y comportamientos dentro de la empresa.

2. Aproximación pragmática

El paradigma que se ajusta al proyecto propuesto será el histórico Hermenéutico; Interpretativo cuya finalidad es comprender e interpretar el actuar de los colaboradores de COLVAPOR SAS y sugerir un modelo de Gestión por Competencias enfocado con la planeación estratégica de la compañía.

Puede creerse que el paradigma interpretativo como lo expone Curtis (citado por Cohen y Manion, 1990), donde menciona que no se pueden generalizar los comportamientos de los individuos frente a determinada situación, ya que cada ser humano tiene una forma particular de percibir y ver la misma realidad.

Entre tanto, Pérez (1994) plantea que el paradigma interpretativo describe el hecho en el que se desarrollan los acontecimientos, lo que facilita hacer “una rigurosa descripción contextual de estas situaciones que posibilitan la intersubjetividad en la captación de la realidad, a través de una recogida sistemática de los datos que admite el análisis descriptivo”

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, el paradigma interpretativo es pertinente para la investigación a realizar en Colvapor SAS pues se busca entender el comportamiento de los colaboradores en su entorno laboral y el desarrollo de los mismos.

3. Metodología

3.1 Propósito

La investigación aquí a desarrollar será de tipo cualitativo, teniendo en cuenta que el objetivo de este trabajo es la interpretación de realidades obtenidas a partir de una entrevista, como técnica de recolección de información, el método utilizado para esta investigación será de corte hermenéutico, toda vez que la observación y la interpretación serán actividades que se desarrollarán a lo largo de dicha investigación.

Como lo sostiene Martínez (2008) este método busca la observación e interpretación de la información recolectada aplicando parámetros preestablecidos.

Se emplearán diferentes técnicas para recolección de datos como son entrevistas y análisis documental en el desarrollo de la investigación.

3.2 Nivel de conocimiento

El objetivo del proyecto está en identificar los comportamientos de los colaboradores de COLVAPOR SAS, para medir y proponer un plan de intervención el cual permita la implementación gradual de un modelo de gestión por competencias.

3.3 Población

El grupo objeto de estudio será toda la población de COLVAPOR SAS que se compone de 32 personas al 2016 que van desde directores, coordinadores, jefes, analistas, asistentes y auxiliares.

Dentro de esta investigación no se presentaron criterios de exclusión toda vez que la muestra es censal, pues corresponde al 100% de los colaboradores, permitiendo una descripción rigurosa, personal y específica de cargo, discriminada de la siguiente manera

3.3.1 Género

Tabla 1. Cantidad de trabajadores por género

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	22	68%
Masculino	10	32%
Total	32	100%

Fuente: Estudio Diagnostico de Condiciones de Salud Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo

Descripción: Esta tabla permite identificar la distribución por género en la compañía

3.3.2 Nivel de escolaridad.

Tabla 2. Cantidad de trabajadores por nivel de escolaridad

Escolaridad	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	3	9%
Bachillerato	3	9%
Técnico	6	18%
Universitario	17	52%
Posgrado	3	12%

Total	32	100%
-------	----	------

Fuente: Indica el nivel de escolaridad de los trabajadores de COLVAPOR S.A.S. Recuperado Estudio Diagnostico de Condiciones de Salud Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo (2003) Compensar. **Descripción:** Esta tabla permite conocer el nivel educativo en el que se encuentran los colaboradores de Colvapor SAS

3.3.3 Antigüedad.

Tabla 3. Cantidad de trabajadores por grado de antigüedad

Antigüedad en la organización	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	14	42%
De 1 a5 años	12	36%
De 6 a10 años	4	12%
De 11 a 20 años	1	3%
Más de21 años	1	6%
Total	32	100%

Fuente: Estudio Diagnostico de Condiciones de Salud Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo.

Descripción: La tabla muestra la antigüedad por número de colaboradores en un rango de menos de un año a más de 21 años

3.4 Categorías de análisis

A continuación, se describen las competencias que se van a evaluar, dado que la investigación es de carácter cualitativo:

Orientación al cliente: Capacidad de cada colaborador de comprender y satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, impactando de manera positiva la experiencia de servicio dejando una huella que garantice su lealtad con la organización

Orientación al resultado: Habilidad para lograr los objetivos trazados por la organización, superando los resultados con oportunidad y calidad, alcanzando altos niveles de eficiencia.

Compromiso: Es la capacidad de cada trabajador para autogestionarse y lograr resultados de excelencia en sus labores diarias, dispuesto a innovar, y que al desarrollar sus actividades experimente extrema satisfacción estando dentro de su proyecto de vida Colvapor SAS.

Liderazgo: Capacidad de dirigir al equipo de trabajo hacia un objetivo común, estableciendo metas claras, dando retroalimentación oportuna, inspirado en los valores corporativos anticipándose a escenarios de desarrollo futuros, donde el beneficio obtenido se vea reflejado.

Trabajo en equipo: Facultad para formar parte de un grupo de trabajo participando activamente en él, con el fin de encaminarlo a la consecución de los objetivos comunes de la organización.

Planeación: Habilidad para organizar previamente la ejecución de actividades propias y del grupo de trabajo, asegurando la obtención de los resultados de manera eficiente y eficaz

Comunicación: Disposición para escuchar y transmitir de manera clara y eficiente dentro de su rol, todo lo relacionado a los objetivos y estrategias de la organización.

Pensamiento Analítico: Habilidad para asimilar rápidamente las oportunidades del entorno, amenazas, identificando cada una de sus partes y estableciendo las relaciones de causa - efecto, para generar acciones y planes concretos que permitan el desarrollo de la empresa

Iniciativa: Habilidad de los colaboradores de anticiparse a las situaciones presentadas en la compañía actuando proactivamente.

Calidad del trabajo: Comprende la capacidad de los colaboradores en organizar su trabajo, establecer prioridades de actuación y utilización del tiempo de forma racional y eficaz. Se refiere al esfuerzo por reducir la incertidumbre que existe en el entorno.

Tolerancia a la presión: Habilidad para enfrentar de manera adecuada eventos frustrantes, soportar situaciones de presión, oposición y diversidad, sin una perturbación emocional

Desarrollo de relaciones: Capacidad de establecer relaciones sólidas, cordiales y duraderas que ayuden al crecimiento de la compañía y generen un ambiente confiable con los clientes.

Las competencias definidas anteriormente fueron asignadas de acuerdo a los roles existentes en Colvapor SAS

Tabla 4: Competencias trasversales y específicas de COLVAPOR S.A.S por Roles.

Roles	Competencias Trasversales	Específicas
Directores	Orientación al cliente	Liderazgo
	Orientación al resultado	Trabajo en equipo
	Compromiso	Planeación
Jefes /Coordinadores	Orientación al cliente	Liderazgo
	Orientación al resultado	comunicación
	Compromiso	Trabajo en equipo
Analistas	Orientación al cliente	Pensamiento Analítico
	Orientación al resultado	Iniciativa
Asistentes/ Auxiliares	Compromiso	
	Orientación al cliente	Calidad del trabajo

Comerciales	Orientación al resultado	Tolerancia a la presión
	Compromiso	
	Orientación al cliente	Calidad del trabajo
	Orientación al resultado	Tolerancia a la presión
	Compromiso	Desarrollo de relaciones

Fuente: Elaboración propia

Descripción: Competencias transversales y específicas de acuerdo a los roles definidos: directores, Jefes/Coordinadores, Analistas, Asistentes/Auxiliares y comerciales

3.5 Instrumentos o estrategias de recolección de información

Los instrumentos de medición que se utilizarán para la investigación serán:

3.5.1. Técnica

- a. Entrevistas Estructurada:** Llamaremos a entrevistas estructuradas aquellas donde se tiene un cuestionario rígido, en el que el entrevistado no posee tanta libertad para abrirse a la pregunta que se le es formulada por parte del entrevistador, esto como lo afirma Sabino (Sabino, 2002). **b. Análisis documental** como lo afirma López (López, 2002) este enfoque procura colocar documento en su contexto, o sea, en el conjunto de circunstancias entre las que surgió y que permiten explicarlo, es decir la revisión de fondo que permite analizar el contexto de la situación documentada, para el caso específico este tipo de análisis fue utilizado para los procedimientos dados por parte de la empresa con el fin de comprender la cultura organizacional, misión, visión, es decir la planeación estratégica de COLVAPOR S.A.S

3.5.2 Instrumentos

- a. **Entrevista por competencias** afirma Martha Alles (Alles 2003) es un estilo objetivo de preguntar que permite inducir al entrevistado a que responda sobre hechos y no sobre opiniones, es decir en este tipo de entrevistas se busca medir el nivel y la experiencia del participante a través de una serie de preguntas basadas en competencias determinadas.

De acuerdo a lo anterior para aplicar este modelo de entrevista se creó un instrumento de entrevista estructurada por competencia teniendo en cuenta el Protocolo de entrevistas (Apéndice H) y además de los siguientes definiciones de niveles

- a. Básico: Es el nivel mínimo solicitado para el cargo por parte de la compañía b. Requerido: Nivel esperado por la compañía a partir de un plan de desarrollo c. avanzado: Nivel que sobre sale que supera las expectativas de la compañía.

Las competencias, niveles y comportamientos se encontrarán como anexos a este documento, denominado Diccionario de Competencias (Ver Apéndice B)

3.5.3 Propuesta de entrevista

La propuesta de entrevista se realizó conforme a preguntas que buscaron medir los niveles competencias definidas por la Compañía, estas son tanto transversales como específicas. Las cuales se observan en el Formato de entrevista (Ver Apéndice A)

De igual manera cada pregunta tuvo como finalidad examinar los comportamientos establecidos en el diccionario de competencias. (Apéndice B)

3.6 Procedimiento

A continuación se procederá a describir cada uno de los procesos que se realizaron para llevar a cabo la metodología de investigación:

a. Análisis de Documental: Se inicia con el análisis de la información obtenida a través de los siguientes documentos propios de la compañía:

a. Manual del Sistema de Gestión Integral, b. Proceso de Gestión de Recursos Humanos
c. Evaluación del tipo de población, d. Manuales de funciones y responsabilidades definidos por Colvapor, Se procede con el inicio de la investigación logrando describir el planteamiento del problema, la justificación y la definición del objetivo general y los objetivos específicos.

b. Estudio Modelos de Competencias: Para definir el de gestión apropiada para Colvapor, el grupo de investigación debe iniciar con el estudio de los antecedentes hipotéticos sobre el concepto de "gestión por competencias", revisando fundamentos teóricos sobre COMPETENCIAS analizando autores como Spencer y Spencer, Leboyer, Rychen, Alles, Santos.

c. Definición del Modelo a seguir como base en la investigación: el grupo de investigación toma la decisión que el modelo pertinente para Colvapor, corresponde a la teoría de Martha Alles.

d. Definición de Categorías: Concretado el modelo a seguir, el grupo de investigación junto con la presidencia de la compañía, realiza la evaluación para definir los niveles jerárquicos en los que se deben aplicar el estudio, con el fin de clasificar las competencias necesarias para

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

cada uno de dichos niveles, así que se catalogan de la siguiente manera:

a. Directores, b. Jefes y coordinadores, c. Analistas, d. Asistentes y Auxiliares y e. Comerciales.

e. Definición Niveles de Competencias: basándose en la teoría tomada de la autora Martha Alles y la planeación estratégica de la compañía; el grupo de investigación junto con la presidencia define las competencias en transversales teniendo como base fundamental la planeación estratégica de la compañía y en competencias específicas tomando los análisis de puestos de trabajo.

f. Elaboración Diccionario de Competencias: se formalizan los conceptos definidos en el diccionario de Martha Alles seleccionando los niveles esperados para cada cargo que son nivel 1 básico, nivel 2, requerido, nivel 3 avanzado, el factor numérico es asignado para facilitar la tabulación de la información.

g. Creación y aplicación del instrumento: se crea la entrevista estructurada par ser aplicada a la población objeto de estudio con el respectivo consentimiento informado para garantizar la confidencialidad de la información suministrada sin que esto comprometa su puesto de trabajo, para con este instrumento determinar el nivel de competencias que se encuentran cada uno de ellos.

h. Sistematización y análisis de resultados: Se crea la metodología para el análisis de las competencias identificadas en Colvapor esto a través de análisis de contenido. Se crea una matriz de resultados, (Apéndice C), en donde se codifica la información recolectada en la entrevista para el posterior análisis incluyendo los respectivos gráficos. (Apéndice D).

I. Conclusiones y Recomendaciones: A partir de los resultados y análisis, el grupo de investigación determino las oportunidades de mejora y a partir de esto realiza una serie de recomendaciones que permiten desarrollar y fortalecer las competencias que se ubicaron en un nivel básico y que por la importancia de su cargo deben estar en un nivel superior. Creando la propuesta de intervención (Apéndice E), que contiene una serie de actividades de acuerdo al rol y competencia a trabajar. Finalmente el grupo de investigación propone unos perfiles de cargo para cada uno de los cargos de Colvapor, integrando las competencias transversales y específicas de acuerdo al puesto de trabajo.

4. Consideraciones éticas

4.1 Legal

Al elaborar este proyecto se cuenta previamente con la aprobación y autorización de la dirección de Colvapor SAS, para acceder a la información relacionada con el objeto del mismo. Es así como se contará además con la total confidencialidad de la información que sea suministrada y que va a ser objeto de estudio.

De igual forma se solicitó el Consentimiento informado (Ver Apéndice G) a los colaboradores de la organización para que conscientemente contesten la entrevista estructurada garantizando la privacidad los datos e información suministrada y sin que su participación afecte la estabilidad laboral que tienen dentro de la empresa.

4.2 Social

Dentro de las consideraciones éticas, los riesgos sociales que implican una investigación en una organización, podrían dar a conocer comportamientos o preferencias que puedan llevar a una estigmatización, discriminación o prejuicios dentro del grupo a estudiar.

Toda investigación debe conducir a mejorar el bienestar de los colaboradores produciendo conocimiento que facilite oportunidades de crecimiento a los trabajadores presentes y futuros y apoye la evolución y resolución de problemas presentes en la compañía, entendiendo que es un proceso a largo plazo.

No se desea exponer a riesgos o agresiones sin dar la posibilidad de algún beneficio social y emocional, no sería consistente solicitar información a los empleados con el fin de buscar elementos de enjuiciamiento o discriminatorios sea por la razón que sea, nuestra responsabilidad es ser socialmente responsables con el manejo de información para desde allí contribuir con el anhelo de una sociedad más equitativa y justa.

El proyecto busca implementar un modelo de competencias en COLVAPOR SAS, teniendo como único objetivo el establecimiento de procedimientos claros que permitan el crecimiento de la organización y el desarrollo de los colaboradores; sin tener esto ningún fin lucrativo, sino eminentemente académico.

4.3 Cultural

Como bien es sabido Colombia goza de varias culturas, creencias y comportamientos adoptados, la presente investigación respetara y enfocara su objetivo de estudio en las

competencias y el modelo de gestión por competencias, respetando cada uno de los conceptos que se tengan acerca de un esfuerzo de trabajo o de condiciones innatas o habilidades de ejercicio, es decir que una vez evaluados los comportamientos asociados de los trabajadores siempre se rescataran los que aporten a la investigación y en donde se encuentren oportunidades.

4.4 Justicia

En nuestro país, existen diferentes ordenamientos jurídicos que blindan a todos los ciudadanos, sobre el manejo que se le da a las bases de datos, y a la información que de manera libre ellos aportan como en este caso para el desarrollo de un trabajo de investigación dentro de la compañía COLVAPOR SAS. Inicialmente podemos remitirnos a la Constitución Política de Colombia, en su artículo 15 que refiere que tanto la recolección como tratamiento y circulación de los datos que se proporcionen por un ciudadano, gozan de respeto a la libertad y demás garantías que se encuentran consagradas en la Constitución.

De igual forma la Ley estatutaria, 1581 de 2012, en coherencia con lo establecido en la Constitución, establece que dentro de los principios para acceder o solicitar información de cualquier tipo y que sea considerada confidencial, debe tener un principio o una finalidad que debe ser previamente conocida y consentida por la persona que la va a proporcionar. De igual forma también se está garantizando el principio de seguridad, toda vez que la información proporcionada en el desarrollo del ejercicio, se manejara con las medidas técnicas y humanas de tal forma que se evite el uso fraudulento o no autorizado de la misma.

Por ultimo tendremos en cuenta el principio de confidencialidad, donde la información recolectada en las entrevistas que se realicen a cada trabajador, contara con la debida reserva durante y después del proceso de investigación e implementación de la investigación desarrollada

5 Resultados

5.1. Metodología

5.1.1. Objetivo:

Analizar la información obtenida mediante la recolección, organización y simplificación de datos los cuales permitirán concluir las competencias identificadas dentro de la organización.

5.1.2. Creación estructura para el análisis de información:

Una vez se han realizado todas las actividades claves para llevar a cabo la recolección de datos, que son:

- a. creación diccionario de competencias b. definición de niveles de competencias c. realización de entrevistas en campo

Se define la construcción de la Matriz de resultados de las entrevistas (Apéndice C) a partir del análisis de contenido el cual tiene como función principal contar y agrupar de manera óptima todos los datos identificados que permitieran mayor agilidad en la obtención de resultados de información dispersa, en los diferentes instrumentos de medición utilizados durante el desarrollo de la investigación, como lo afirma López (López, 2002) puede considerarse el análisis de contenido como una forma particular de análisis de documentos. Con esta técnica no es el estilo del texto lo que se pretende analizar, sino las ideas expresadas en él, siendo el significado de las palabras, temas o frases lo que intenta cuantificarse.

5.1.3. Desarrollo de Actividades:

Se inicia con la clasificación de la información simplificando los datos obtenidos, señalando las competencias ya definidas para cada categoría. Seguido; se describe el nombre del cargo, nombre del empleado, código asignado para cada empleado de la compañía, identificación del nivel de competencia reconocida durante el ejercicio de entrevistas desarrolladas en la organización y finalizando dicha recolección con el nivel de competencia requerido para cada cargo. Matriz de resultados de las entrevistas (Apéndice C)

5.1.4. Transcripción de información y Análisis:

Después de tener clara la estructura de la matriz base. se da inicio con la digitalización de la información, consolidando todos los datos, dentro de este mismo documento de análisis se aplican tablas dinámicas que permiten unificar información dentro de las siguientes categorías:

- a. **Resultados por Niveles:** tomando como base de análisis, las variables de competencias, categorías de cargos y el nivel identificado en cada nivel.
- b. **Nivel Identificado por Categorías:** es el análisis más importante de todo el ejercicio ya que se especifica el comportamiento de cada categoría logrando visualizar a través de graficas los resultados obtenidos en cada una de ellas
- c. **Resultados por Cargo:** la tabla tiene la capacidad de agrupar todos los cargos existentes dentro de la compañía, reconociendo los niveles identificados
- d. **Nivel Requerido para cada Nivel:** de igual manera también se logró agrupar los datos de las competencias de acuerdo con el nivel requerido en cada nivel
- e. Por último, se puede identificar dentro del mismo análisis el promedio de nivel identificado versus el nivel requerido para cada cargo.

Criterios establecidos

Para las Categorías: se consideró agrupar los cargos de acuerdo con los niveles jerárquicos identificados en el organigrama de Colvapor definiéndolos así:

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

- a. Directores b. Jefes y Coordinadores c. Analistas d. Asistentes y Auxiliares e. Comerciales

Para los niveles identificados: se definió darle valor numérico a los niveles que se establecieron en las entrevistas realizadas, calificando de manera cualitativa los niveles identificados en cada trabajador:

Tabla 5: Criterios establecidos para niveles identificados

Nivel identificado	Valor numérico	
Nivel básico:	uno	1
Nivel Requerido:	dos	2
Nivel Avanzado:	tres	3

Fuente: Elaboración propia

Descripción: La tabla muestra la asignación numérica que se le dio a cada nivel identificado dentro de la entrevista aplicada

Para nivel requerido: se describen los niveles que se establecieron dentro de las competencias definidas en cada categoría siendo estos:

Tabla 6: Criterios establecidos para niveles requeridos

Nivel Requerido	Valor numérico	
Nivel básico:	uno	1
Nivel Requerido:	dos	2
Nivel Avanzado:	tres	3

Fuente: Elaboración propia

Descripción: La tabla muestra la asignación numérica que se le asignó a cada nivel requerido dentro de la entrevista aplicada

Finalizando, el análisis de este documento cuenta con la exclusividad de agrupación de gráficas, las cuales tienen su respectivo informe a nivel general.

5.2. Análisis de Contenido

Una vez realizadas las entrevistas a los colaboradores de COLVAPOR S.A.S, se procede a la sistematización total de las mismas, posteriormente se realiza el análisis de contenido en donde se identificaron los comportamientos previamente establecidos en el diccionario de competencias propuesto para la empresa.

A juicio de Bardin (1991), el análisis de contenido aparece como un conjunto de técnicas de análisis de las comunicaciones utilizando procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes.

Para Martín (s.f), el análisis de contenido se define como una técnica de investigación cuya finalidad es la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación o de cualquier otra manifestación de la conducta.

Una vez definida la herramienta y la metodología de análisis para la recolección de la información se crean tres matrices, una que contiene la definición de las competencias clasificadas por niveles y comportamientos asociados, Diccionario de competencias (Apéndice B), la siguiente compuesta por los resultados arrojados en las entrevistas, en donde se extrae la información realizando el análisis de contenido, alineada a los niveles encontrados en los colaboradores entrevistados, Matriz de resultados de las entrevistas (Apéndice C); posteriormente se otorga codificación que permite medir los niveles hallados el cual permitió su medición dentro de una matriz de resultados de las entrevistas gráficos(Apéndice D),que se definió como básico: 1, requerido: 2 y avanzado: 3.

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

La naturaleza de nuestra investigación hace necesario establecer un contacto directo con el colaborador, con el fin de identificar comportamientos asociados a las competencias que fueron definidas para cada rol.

A continuación se describen los resultados por roles:

5.2.1 Análisis directores

Para el cargo de Directores en COLVAPOR SAS, se entrevistaron 4 personas que corresponden a Director Administrativo, Director HSEQ, Director Operativo, Director Comercial.

5.2.1.1 Competencias transversales

Orientación al Cliente.

Dentro de la recolección de información se logró identificar que 4 de los 5 Directores se encuentran en un nivel avanzado, lo que nos indica la importancia que tiene el cliente interno y externo para los cargos Directivos, superando las expectativas establecidas en el modelo de competencias propuesto.

Se recomienda dar continuidad a procesos de formación y capacitación enfocados en la atención y el buen trato hacia el cliente, donde esta sea la prioridad de la organización, teniendo en cuenta que el sector petrolero se encuentra en crisis en donde cada cliente cobra una importancia relevante para la obtención de resultados.

Utiliza el conocimiento que tiene de los clientes procesos, procedimientos, y su experiencia para sugerir soluciones adaptadas a las necesidades que agreguen mayor valor.

Orientación al Resultado

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

En el análisis de la información se identificó que los Directores se encuentran en el nivel requerido, lo que genera facilidad en el cumplimiento de sus metas siendo claros con los objetivos estratégicos de la compañía.

Además, permite tomar decisiones acertadas y establecer prioridades de acuerdo a los recursos utilizados y resultados esperados por la compañía. Los Directores se enfocan en resolver adecuadamente situaciones complejas que requieran el cambio o modificación de los procesos.

Compromiso

El resultado evidencio que estos colaboradores cumplen con el nivel requerido, lo que nos indica un sentido de pertenencia por la organización asumiendo como propios los objetivos de la empresa en busca de alcanzar estabilidad y satisfacción laboral dentro de un ambiente apropiado para el trabajo.

El ser Directores genera una responsabilidad adicional, dado que deben desarrollar y potencializar esta competencia para todos los niveles de la compañía. Al ampliar el compromiso de los colaboradores, se toma conciencia de la importancia del papel de cada uno en el cumplimiento de los objetivos, estableciendo responsabilidades sobre algo específico, asegurando de esta manera el éxito de proyectos futuros.

5.2.1.2 Competencias específicas

Planeación

La información analizada nos da como resultado que los Directores cumplen con el nivel requerido, permitiendo la ejecución de sus labores de manera eficiente organizando a su grupo de trabajo en busca de cumplir indicadores y objetivos establecidos por la compañía.

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

La planeación “es la capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea, desarrollar un área o un proyecto conviniendo la acción, los plazos y los recursos que se deben utilizar” (Universidad de Cadiz, 2008).

Esta competencia hoy tiene gran importancia teniendo en cuenta la exclusividad que tiene este mercado y la competencia que hay en él, generando mecanismos de control para hacer seguimiento a las acciones planeadas implementando acciones para lograr los resultados, además de la prevención de los obstáculos que se puedan presentar en su ejecución.

Trabajo en Equipo

Se logró identificar que los Directores alcanzaron un nivel avanzado, generando en sus equipos de trabajo participación para la consecución de resultados de alto impacto para la compañía.

Para Hay/McBer (2008) el trabajo de equipo comprende “la intención de colaboración y cooperación con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente”.

La finalidad de esta competencia es poner las capacidades, competencias, ideas y destrezas de todos los colaboradores en pro de cumplimiento de una tarea específica, alcanzado de manera eficaz y en menor tiempo los objetivos planteados. Esta sinergia lleva a que todos aporten de manera activa desde su experiencia y habilidades.

Liderazgo

El resultado obtenido es satisfactorio, dado que 4 de los 5 entrevistados tienen el nivel requerido por la empresa, lo cual influye de manera positiva en las personas con las que interactúan logrando acuerdos mutuos y cumplimiento los estándares exigidos por la empresa.

El liderazgo es la “capacidad para dirigir a las personas y lograr que estas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos. Comprometerse en el desarrollo de sus colaboradores, su evaluación y la utilización del potencial y las capacidades individuales de los mismos” (Buol, s.f).

Esta competencia es fundamental para cualquier organización, COLVAPOR SAS no es la excepción, puesto que sus líderes muestran dinamismo, pro actividad, organización y compromiso por la compañía, lo que se ve reflejado en el equipo de trabajo y en un clima laboral adecuado.

5.2 Análisis Jefes y Coordinadores

Para la categoría de Jefes y Coordinadores se entrevistaron 4 colaboradores en COLVAPOR SAS, que corresponden a los siguientes cargos Coordinador de Bodega, Coordinador Financiero, Jefe de Bodega y Jefe de Compras.

5.2.1 Competencias Transversales

Orientación al Cliente

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

Para la competencia de orientación al cliente los colaboradores de esta categoría se encuentran en el nivel requerido, lo que indica la importancia del servicio al cliente por parte de los líderes de la compañía.

Propician ambientes de trabajo enfocados en el cuidado y la atención de los requerimientos de los clientes. Buscan satisfacer las necesidades más allá de lo esperado, generando un valor agregado tanto para internos como externos.

La orientación al cliente es “la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos, reflejando un trato amable y cordial, interés por la persona y por la solución a sus problemas” (Boul, s.f).

Orientación al Resultado

Las entrevistas realizadas evidenciaron que los Jefes y Coordinadores se encuentran en un nivel básico, puesto que de los 4 colaboradores 3 obtienen este resultado, lo que indica que no alcanzan el nivel requerido por la empresa.

Esto puede impactar de manera negativa en el cumplimiento de los objetivos de las áreas lideradas por ellos, cumpliendo exclusivamente con las tareas encomendadas sin generar valor agregado en las funciones y metas establecidas para el cargo.

Se hizo evidente que no utilizan las herramientas adecuadas para el seguimiento y la optimización de recursos, lo que impacta negativamente en los resultados exigidos por la empresa.

Compromiso

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

Para esta competencia el resultado obtenido está por debajo del planteamiento realizado en el modelo de competencias para COLVAPOR SAS, los colaboradores se encuentran en un nivel Básico.

Los comportamientos se limitan al cumplimiento de las funciones asignadas, dado que el compromiso para la empresa es la capacidad de cada trabajador de autogestionarse, siendo innovador y creativo, competencia que requiere ser desarrollada para esta categoría, teniendo en cuenta la importancia de este rol por su liderazgo y la influencia en los colaboradores de la empresa.

5.2.2 Competencias Específicas

Comunicación

Para Fariña A. (2011), la definición de comunicación es “la capacidad para expresar los propios sentimientos, pensamientos y creencias, y defender su posición ante los demás de manera constructiva”. (P. 13)

Después de realizadas las entrevistas a estos colaboradores los resultados obtenidos fueron 3 jefes y coordinadores en nivel básico y 1 que alcanza el nivel requerido. Esto conlleva a que la disposición para escuchar y transmitir de manera clara objetivos y estrategias dadas por la compañía, no llegan de manera adecuada y eficiente al equipo de trabajo.

La comunicación requiere la utilización de medios, instrumentos y recursos que permitan transmitir ideas, con el fin de unificar criterios y acciones, ayudando a difundir conocimientos e información de importancia para el desarrollo de las funciones.

Liderazgo

El liderazgo dio como resultado en esta categoría que los colaboradores alcanzan el nivel requerido establecido en el modelo de competencias.

Para Hay/McBer (2006) el liderazgo “supone la intención de asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás”.

Los colaboradores de esta categoría motivan al equipo de trabajo a la consecución de metas, a través del liderazgo participativo tomando la iniciativa para gestionar, promover y motivar a los miembros de organización.

Trabajo en Equipo

Para Pablo Boul (s.f), trabajo en equipo se define como “la intención de colaborar y cooperar con otros, formar parte del grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente”.

Las entrevistas dieron como resultado en esta competencia que los colaboradores de COLVAPOR SAS en esta categoría, alcanzan el nivel requerido. El trabajo en equipo busca una cooperación para alcanzar los objetivos corporativos establecidos por la organización, asignando de manera efectiva actividades equitativas a su grupo de trabajo.

El cumplimiento de los comportamientos enfocados en el trabajo en equipo conlleva a la cooperación entre los colaboradores liderados por estos guías, lo que consolida la conexión del equipo, obteniendo como resultado una adecuada interacción y la reducción de conflictos, pues al

presentarse los mismos son capaces de enfrentar y encontrar de manera unificada y eficaz una solución.

5.3 Análisis Analistas

Para los cargos de analistas se encuentran 5 colaboradores en COLVAPOR SAS, que corresponden a los siguientes cargos Auditor, Contador, Controlador de Costos e Ingeniero de Aplicación.

5.3.1 Competencias Transversales.

Orientación al Cliente

De acuerdo con los resultados obtenidos 4 colaboradores se encuentran en nivel básico y 1 alcanza el nivel requerido. Las respuestas entregadas por estos roles no están acordes con los comportamientos del modelo de competencias propuesto, dando como resultado el poco establecimiento y mantenimiento de relaciones con sus clientes internos y externos, generando ambientes de trabajo que no están acorde con la estrategia de COLVAPOR SAS.

Orientación al Resultado

Para Hay/McBer (2006) la orientación al resultado es “es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse por superarlo), una medida objetiva (orientación a resultados), superar a otros (competitividad), metas personales que uno mismo se ha marcado o cosas que nadie ha realizado antes (innovación)”.

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

Esta competencia trajo como resultado que 4 de los 5 colaboradores se encuentran en nivel básico. Los comportamientos evaluados en orientación a resultados no se identificaron en su gran mayoría para esta categoría, lo que conlleva a que los colaboradores no se encuentren con el nivel esperado, generando resultados que no van acordes con los objetivos trazados al inicio del año por la empresa, limitándose a las directrices dadas por sus jefes inmediatos, sin otorgar un valor agregado en sus metas.

Compromiso

Para esta competencia, los resultados obtenidos en la categoría corresponden a que 4 de los 5 colaboradores se encuentran en nivel básico, sin cumplir con los estándares establecidos en el modelo de competencias propuesto para la empresa.

Se evidencia que no asumen como propios los objetivos de la organización, generando ausencia de ideas innovadoras que aporten al desarrollo de COLVAPOR SAS, sintiendo el compromiso únicamente como un agradecimiento por la vinculación laboral, demostrando ausencia de sentido de pertenencia por la organización.

5.3.2 Competencias Específicas

Iniciativa

Los resultados encontrados para esta competencia demuestran que de los 5 colaboradores entrevistados 4 se encuentran en nivel básico.

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

Para Hay/McBer (2006) la iniciativa se “refiere a identificar un problema, obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones para dar respuesta. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro”.

Se identifica que estos colaboradores no se anticipan a situaciones imprevistas, sin diseñar o proponer nuevas herramientas que ayuden a la realización de su trabajo, limitándose a resolver problemas que se presenten en sus labores diarias.

Pensamiento Analítico

Para esta competencia de los 5 colaboradores entrevistados 3 se encuentran en nivel básico y únicamente 2 alcanzaron el nivel esperado de acuerdo a la definición y comportamientos establecidos en el modelo de competencias.

El pensamiento analítico se define como “la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, al realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y el establecer prioridades de una forma racional” (Buol, s.f).

Se denota que no se identifican con propiedad las oportunidades, debilidades y amenazas del entorno, estableciendo una causa y un efecto para la generación de acciones que permitan a la organización tomar decisiones referentes a un tema específico; limitándose a procesar la información generada en el entorno laboral sin realizar un análisis profundo de la situación.

5.4 Análisis de asistentes y auxiliares

Para los cargos de asistentes y auxiliares en COLVAPOR SAS se entrevistaron 14 colaboradores que corresponden a los siguientes cargos asistente administrativa, asistente comercial, asistente de comercio exterior, asistente de despachos, asistente de logística, asistente de tesorería, auxiliar de archivo, auxiliar de bodega, auxiliar de operaciones, mensajera y servicios generales.

5.4.1 Competencias transversales.

Orientación al cliente

En la competencia de orientación al cliente solo 2 de los colaboradores se encuentran en el nivel requerido, esto evidencia que para los colaboradores que se encuentran en esta categoría existen vacíos en cuanto a la identificación de clientes ya que se enfocan solamente en la relación que se puede tener con los clientes externos, de ahí que al validar esta competencia la mayoría se limita a indicar que esto es asunto de los gerentes de cuenta y comerciales, puesto que no tiene relación directa con ellos, dejando de lado la preocupación por satisfacer las necesidades de los internos.

Para Hay/McBer (2006) la definición de orientación al cliente “implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir o satisfacer las necesidades de los clientes”.

Orientación al resultado

La orientación al resultado se puede entender como “la preocupación por realizar bien el trabajo, por cumplir con un objetivo propuesto, o por realizar algo único y excepcional” (Boul, s.f).

Para esta competencia se identifica que 12 de los 14 colaboradores se encuentran en el nivel básico por lo que no alcanzan con los estándares establecidos para esta competencia; su trabajo se enfoca únicamente en cumplir con las funciones establecidas y cumplir con los procesos que se indican para su cargo en la Plataforma Tecnológica CRM sugar, lo que limita su capacidad de general resultados más eficientes en los procesos que se encuentran ubicados.

Compromiso

Se pudo observar que la mayor parte de los colaboradores se encuentran en un nivel básico, alcanzando únicamente 2 con el nivel esperado; esto debido a la confianza y estabilidad laboral que años atrás generaba el sector oli&gas donde no era fácil percibir una crisis como la actual, esto ha llevado a que los colaboradores se sientan intranquilos e inestables en la organización.

El compromiso que manifiestan se encuentra ligado al presidente y no a la compañía por lo que en su mayoría trabajan para generar resultado hacia él y no a la compañía; por lo tanto este compromiso es limitado ya que, si el presidente llegase a retirarse de la compañía, el sentido de pertenencia por esta se vería afectado

Para Hay/McBer (2006) compromiso es “la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Organización”.

5.4.2 Competencias Específicas

Calidad del trabajo

La calidad del trabajo es la “disposición por mantener patrones de organización y eficacia en todo lo que lo rodea a nivel personal como laboral” (Poul, s.f).

A diferencia de las anteriores competencias se muestra que 8 de los 14 colaboradores se encuentran en el nivel esperado con algunas personas sobresalientes; parte de esto se debe a que los procedimientos se encuentran estandarizados y han sido comunicados de forma eficiente lo que ha facilitado su aplicación, reflejado en la calidad y eficiencia de las tareas que le son asignadas.

Tolerancia a la presión

Se puede evidenciar que 10 de los 14 asistentes y auxiliares están en el nivel esperado cumpliendo con los estándares establecidos en esta competencia, ya que existe un sistema de pares que permite el apoyo en momentos críticos y picos elevados de trabajo. Por otra parte, pese a la incertidumbre económica que existe en oil&gas expresan su confianza en sus líderes y siguen realizando sus actividades sin dejarse llevar por la presión e incertidumbre que existe en el mercado actualmente

Análisis Comerciales (Gerentes de Cuenta)

Para los cargos comerciales se encuentran 4 colaboradores en COLVAPOR SAS.

Competencias Transversales

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

Orientación al Cliente

El 50 % de los colaboradores de esta categoría se encuentran en el nivel requerido, cumpliendo con los comportamientos planteados en el modelo de competencias.

Se evidencia el alcance de los estándares propuestos para orientación al cliente; sin embargo, es importante resaltar que se deben ejecutar planes de desarrollo fundamentados en el mantenimiento de las relaciones con el cliente, desarrollando una cultura de servicio como un elemento diferenciador de la compañía.

Orientación al Resultado

Después de realizar el análisis de los resultados arrojó que los colaboradores entrevistados en esta categoría se encuentran en el nivel requerido.

Se evidencia que demuestran un sentido de urgencia en la resolución de problemas asumiendo responsabilidades adicionales de ser necesario para alcanzar los resultados de la organización. Es importante que la compañía mantenga el dinamismo del cumplimiento de metas y objetivos establecidos, canalizando estrategias y acciones necesarias para abrir nuevos mercados incrementando la competitividad de la organización, teniendo en cuenta que su actividad económica se encuentra en crisis por los bajos precios del petróleo.

Compromiso

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

En la competencia compromiso se logra evidenciar que 3 Gerentes de Cuenta se encuentran en el nivel requerido y 1 sobresale en un nivel avanzado, generando un gran resultado para la categoría.

Para Pablo Buol (s.f) el compromiso es el “esfuerzo permanente hacia la consecución de un objetivo, lo cual implica un alto grado de integración de la disposición física, emocional e intelectual de un sujeto sobre lo que desea conseguir, sea a beneficio propio o común”.

Para esta categoría los colaboradores son capaces de autogestionarse comprometiéndose con los objetivos y manteniendo un alto nivel de motivación para alcanzar las metas propuestas por COLVAPOR SAS.

5.4.2 Competencias Específicas.

Tolerancia a la Presión

La tolerancia a la presión se puede definir como “La tolerancia al estrés es la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo, desacuerdo, oposición y diversidad.

Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia, sin mostrar los signos del cansancio, tanto en la dimensión de pérdida de control de la conducta” (Universidad de Cadiz, 2008).

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

El resultado arrojado de la entrevista nos indica que los colaboradores cumplen con el nivel requerido establecido para la competencia. Enfrentan de manera adecuada situaciones de eventos frustrantes siendo capaces de controlar sus emociones frente a altos niveles de exigencia.

Ante una pérdida se reponen fácilmente, no se desaniman y evitan conflictos y son constantes en sus intereses culminando con sus proyectos.

Calidad en el Trabajo

Para la competencia de calidad en el trabajo, se puede establecer que los colaboradores cumplen con los comportamientos y el nivel requerido esperado por la compañía.

Los gerentes de cuenta son capaces de organizar su trabajo estableciendo controles, cumpliendo las tareas dentro de los marcos establecidos utilizando el tiempo de estimado para su desarrollo. Se identifica que tienen la capacidad de establecer prioridades en donde clasifican tareas urgentes e importantes para cumplir con los estándares establecidos por la empresa.

Desarrollo de Relaciones:

Los resultados evidenciaron que los colaboradores en esta competencia se encuentran en nivel requerido, sin lograr alcanzar el nivel establecido en el modelo de competencias que corresponde ha avanzado.

Para Hay/McBer (2006), la definición de desarrollo de relaciones “consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas”.

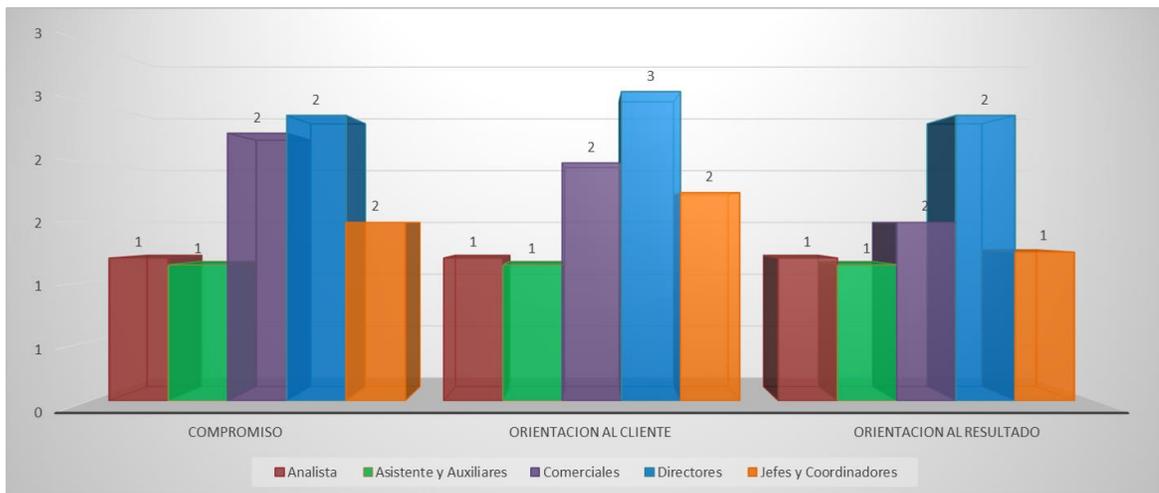
Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

Los comportamientos ligados a esta competencia son fundamentales para el desarrollo del negocio, dadas las condiciones mencionadas anteriormente que atraviesa el sector petrolero, por ello es necesario fortalecer las relaciones con las personas que influyen en la toma de decisiones en la compañía de los clientes actuales y potenciales.

Cabe anotar que la construcción de relaciones duraderas en el tiempo, generan crecimiento y desarrollo en la organización.

Una vez realizado el análisis específico por niveles de cargo, se describe a continuación los resultados obtenidos de la matriz de resultados gráficos.

Grafica 1: grafico de barras por niveles identificadas



Fuente: elaboración propia, graficas de resultados de competencias transversales por roles de cargo.

Descripción: resultados identificados en las competencias transversales por roles.

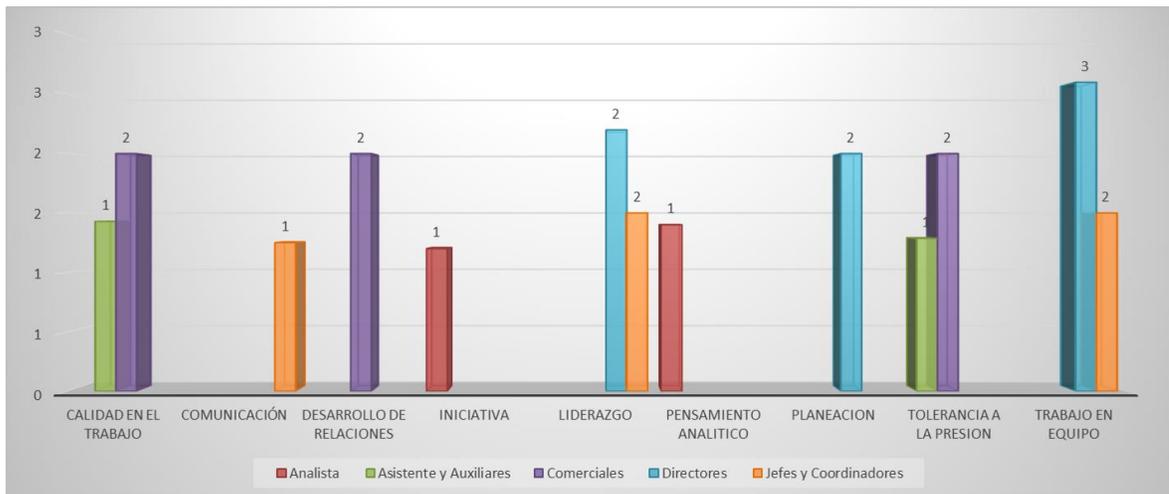
Se logra identificar que la competencia de compromiso, evidencia que 3 de los 5 roles establecidos cumplen con el nivel requerido; igualmente se logró establecer que los comportamientos asociados no se ven reflejados con el diccionario de competencias propuesto,

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

dado que los colaboradores de la empresa ven el compromiso específicamente hacia sus líderes más que a la compañía en sí. Se establece que los roles de analistas y asistentes tienen oportunidades de mejora para lograr alcanzar el nivel requerido establecido por COLVAPOR S.A.S.

Para la competencia de orientación al cliente el rol de Director sobrepasa el nivel requerido. Igualmente se identifica que los analistas y asistentes requieren desarrollar habilidades en ella. Finalmente la competencia de orientación al resultado muestra que únicamente dos roles alcanzan el nivel esperado, lo que genera la necesidad de que la compañía desarrolle una estrategia que este enfocada en lograr que los colaboradores cumplan los comportamientos para alcanzar resultados de alto impacto para COLVAPOR S.A.S.

Grafico 2: grafico de barra por niveles identificados por competencias especificas



Fuente: elaboración propia, graficas de resultados de competencias específicas por roles de cargo.
Descripción: resultados identificados en las competencias específicas por roles.

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

La grafica muestra el resultado de las competencias específicas evaluadas de acuerdo a cada rol con un total de nueve. De acuerdo al análisis se evidencia que la competencia de trabajo en equipo en los roles de Directores logra alcanzar un nivel avanzado, evidenciando habilidades y destrezas para la movilización de su grupo de trabajo.

Para los roles de Analistas, Asistentes y Auxiliares, promedian puntajes más bajos, dando como resultado un nivel básico en las competencias de iniciativa, pensamiento analítico, calidad en el trabajo y tolerancia a la presión, conforme a ello se plantea a la empresa COLVAPOR S.A.S, estrategias que puedan desarrollar y potencializar estas competencias dado que van ligadas a obtener un mejor desempeño de acuerdo a las perfiles de cargo, siendo estas de vital importancia para desarrollar de manera eficiente las funciones propias de su cargo.

Por otra parte en el rol de comerciales se evidencia un nivel requerido en las competencias específicas evaluadas, lo que otorga un buen resultado. Para el rol de Jefes y Coordinadores, se denotan oportunidades de mejora en la competencia de comunicación en donde se debe intervenir de manera inmediata, dada la importancia de esta competencia en los lideres, puesto que busca transmitir de forma clara y oportuna lo que espera de su equipo, de no ser efectiva podría impactar negativamente los resultados de COLAVAPOR S.A.S.

Grafica 3: grafica comparativa entre niveles requeridos e identificados

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS



Fuente: elaboración propia, grafica comparativa entre nivel identificado y nivel requerido por rol.

Descripción: resultados identificados entre nivel identificado y nivel requerido por rol.

Finalmente se realiza una comparación entre el nivel identificado por cada rol versus el nivel requerido en todas las competencias, encontrando como resultado que los roles de Comerciales y Directores, son los únicos que tiene un cumplimiento promedio de los estándares que se esperaban alcanzar en las competencias evaluadas.

Por otra parte los roles de jefe y coordinadores, Analistas, Asistentes y Auxiliares, obtienen en promedio un nivel básico en las competencias evaluadas, lo que afirma la necesidad de desarrollar actividades que puedan potencializar y desarrollar estas habilidades, enfocándose en las responsabilidades y destrezas que deben tener los colaboradores de la empresa para lograr resultados de alto impacto para COLVAPOR S.A.S.

6 Conclusiones y Recomendaciones

Respondiendo a la pregunta de ¿Cómo la implementación del Modelo de Competencias fundamentado en la teoría de Martha Alles aporta al desarrollo del talento humano de los trabajadores de COLVAPOR S.A.S? podemos concluir que la Compañía requiere la implementación de este modelo, teniendo en cuenta que los resultados obtenidos en el análisis de contenido, evidenciaron que existen oportunidades de mejora en las competencias evaluadas.

El proceso de gestión humana en la Compañía está compuesto por: a. selección y contratación, b. capacitación. De acuerdo a lo anterior, se recomiendan las siguientes acciones a realizar en COLVAPOR S.A.S.

Selección y Contratación

Para Martha Alles (Alles, 2009) el proceso de selección se fundamenta en elaborar los perfiles y las descripciones de puestos por competencias, los cuales deben ser evaluados teniendo en cuenta la observación por comportamientos y conocimientos (análisis ocupacional).

Por lo anterior se recomienda modificar el perfil de cargos establecidos dentro de la compañía, esto debido a que luego del análisis realizado a los manuales de funciones y responsabilidades como su nombre lo indica se limita a la descripción del cargo, sus tareas específicas y los valores corporativos de la compañía, dejando a un lado las competencias y niveles requeridos para cada uno de ellos.

Los perfiles propuestos, Perfiles de cargos (ver Apéndice F) incluyen las competencias transversales y específicas requeridas en cada nivel establecido, que podrán servir como

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

herramienta de selección (entrevistas por competencias) y para su desarrollo (evaluación de competencias)

Para el proceso de contratación basado en la selección por competencias las personas elegidas estarían alineadas con los requerimientos de competencias que se estipulen en cada cargo evitando reprocesos y aumento de costos. Si la empresa implementa de manera adecuada esta sugerencia, obtendrá beneficios en diferentes frentes administrativos y de talento humano, dado que es vital para una organización contar con un capital intelectual idóneo, personal calificado y competente que responda adecuada y rápidamente a los cambios permitiendo alcanzar los objetivos trazados por la organización.

b. capacitación:

Actualmente COLVAPOR SAS realiza programación de capacitaciones teniendo en cuenta la siguiente clasificación que se determina a través de: los resultados de evaluación de desempeño (realizada semestralmente), e identificación de peligros y riesgos a los que están expuestos nuestros trabajadores.

De acuerdo con los resultados obtenidos dentro de la investigación se recomienda implementar procesos de formación basados en competencias y desarrollar los niveles en que deben mejorar los colaboradores, esto alineado a la metodología propuesta por Martha Alles (Alles 2009) Autodesarrollo, entrenamiento experto y codesarrollo; lo cual se puede evidenciar en el plan de intervención como normas de certificación de competencias SENA, coaching y mentoring. Propuesta de intervención, (ver Apéndice E). Una de estas iniciativas, se fundamenta

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

en certificar en la competencia estructurar ciclos de servicio de acuerdo con requerimientos de los clientes, Norma 260101008 del Sena, perteneciente a la mesa sectorial de Mercadeo, dirigida específicamente a los roles de analistas y comerciales, quienes presentaron oportunidades de mejora en la competencia orientación al cliente.

De acuerdo con la teoría de Martha Alles (Alles 2009) si bien es cierto los procesos de plan de carrera y sucesión, no se encuentran creados en COLVAPOR SAS consideramos necesario que se incluyan dentro del proceso de Gestión humana, toda vez que dicha implementación daría un concepto integral al plan de intervención propuesto.

Planes de carrera y sucesión

Como lo indica Martha Alles (Alles 2009) la combinación entre los requerimientos, de conocimientos y competencias conforman un perfil de cargo, una vez realizada la entrevista por competencias y evaluado el organigrama se facilita el proceso de que colaboradores se encuentran cerca de promoción a un nivel superior de cargo, fortaleciendo y desarrollando las competencias para asumir esta posición; en cuanto a los planes de sucesión también permitiría que se forme personal idóneo para asumir cargos estratégicos.

Estas estrategias ayudan a la organización a tener un horizonte claro para el desarrollo de sus colaboradores, en cuanto al plan carrera es un proceso asociado a la gestión de talento humano que busca contribuir y orientar a los trabajadores de COLVAPOR S.A.S, a oportunidades de crecimiento y desarrollo continuo en la organización. Por ello se hizo necesario generar una nueva propuesta de perfiles de cargo basados en el diccionario de competencias

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

sugerido a la empresa, con el fin de establecer y definir mecanismos apropiados que busquen estar a la vanguardia del mercado, con un personal de alta calidad y efectividad para COLVAPOR S.A.S.

Un plan de sucesión para la compañía busca garantizar los relevos adecuados en cargos críticos y fundamentales en COLVAPOR S.A.S, identificando las personas con talentos especiales para cada uno de los roles, teniendo preparados a su vez personal adecuado para ocupar otras posiciones. Cabe anotar que este proceso busca la continuación de un colaborador en un puesto de trabajo con iguales o características superiores fundamentado en el modelo de competencias propuesto, el cual debe tener una planificación, proyección y un método adecuado que ayude a la empresa a cumplir a cabalidad los objetivos trazados.

Por último, el alcance de esta investigación permitirá a COLVAPOR SAS gestionar las competencias de los colaboradores impactando en todos los procesos de la organización, dado que el modelo de gestión por competencias propuesto busca alinear los comportamientos y conocimientos a la planeación estratégica de la compañía.

7 Bibliografía

- A Cuesta. (2008). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos y del conocimiento, *Universidad Libre*. Cali, Colombia.
- Alles, M. (2003) *Elija al mejor como entrevistar por competencias segunda edición 2003*, Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2005). *Diccionario de comportamientos*. Buenos Aires: Gestión por competencias: Ediciones Granica S.A
- Alles, M. (2009). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Bardin, L. (1991): *Análisis de contenido (Vol 89)* Madrid España, Ediciones, Akal.
- Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *The Human Resources Scorecard*. Boston: Harvard
- Boterf (1994) *Entrevista*, por AATTANE, CH. *Entreprises-formation*, 100, 48-49.
- Boul, P (s.f.) *Gestión por competencias*. *Diccionario de Competencias*. PaulBoul. Recuerdo de http://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario_de_competencias.htm 23 de Julio de 2016
- Cabrales, O. (2010). *Competencias Gerenciales para el Desarrollo Humano*. Bogotá: Universidad la Gran Colombia.
- Cohen, L.y Manion, L. (1990) *Métodos de investigación educativa*. Madrid: Muralla.
- Colombiana de artículos para vapor SAS. (2013) *Reseña histórica*. *Manual de Sistema de Gestion Integral Colvapor*, Bogotá, Colombia.

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

Cruz M. Peggy Karen. (2002). Gestión por competencias para la planificación del recurso humano. Gestipolis. Recuperado de <http://www.gestipolis.com/gestion-por-competencias-para-la-planificacion-del-recurso-humano/>

Dominique Simone Rychen y Laura Hersh Salganik, (2005) Definir y seleccionar las competencias fundamentales para la vida

Ernst & Young consultores. (2008). Gestión por competencias. Manual del director de recursos humanos. Recuperado de <https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>

Fariña A. (2011) Comunicación. El Liderazgo Alejandro Fariña.com Recuperado de 16 de Junio de 2016 <http://xn--alejandrofaria-2nb.com/competencias-de-comunicación/>

Gonczi A. (2003) Teaching and Learning of the Key Competencies in Contributions to the Second DeSeCo Symposium S. Rychen (ed) SFSO

Jericó, P. (2001). Gestión del Talento. Madrid: Prentice Hall.

Kaplan, R. & Norton, D. (2000). El Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Lago, G. Nadruz, P. (2013). Gestión por competencias: Integración entre la evaluación del desempeño y la formación y el desarrollo. Recuperado de <http://www.ccee.edu.uy/jacad/2013/file/ADMINISTRACION/Gestion%20por%20competencias.pdf>

López, N (2002) El análisis de contenido como método de investigación recuperado de <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/1912/b15150434.pdf?sequence=1> 13 de Julio de 2016

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

Martín, R. (s.f): Estadística y Metodología de la investigación. Recuperado de https://www.uclm.es/profesorado/raulmmartin/Estadistica_Comunicacion/AN%C3%81LISIS%20DE%20CONTENIDO.pdf. 15 de junio de 2016

McBer. (2006). Diccionario de Competencias Hay/McBer, Hay McBer, Recuperado de <http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/investigacionyestudios/perfilDirectivo.pdf;jsessionid=E00C6644BE7505EA8F2E9C603625367C20> de julio del 2016

McClelland, D. (1999). Motivación Humana. Cambridge: Universidad de Cambridge.

Miguélez, Martínez Miguel (2008). Epistemología y Metodología Cualitativa. México: Trillas 2008.

Momolar, P. (2001, noviembre). Las competencias desde la perspectiva de los individuos (I).Revista Capital Humano. N° 149, págs. 21.

Moreno, J. Pelayo, Y. Vargas, A. (2004, octubre). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. Revista de empresa. N° 10.

Pérez, G. (1994) Investigación cualitativa: retos e interrogantes. I. *Métodos*. Madrid: Muralla.

Rodríguez, D. (1992). Diagnóstico Organizacional. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.

Rychen, D. y Salganik, L (2005). Las competencias clave para el bienestar, personal, social y económico, un modelo holístico de Competencia. Madrid, España.

Sabino, C (2002) La Entrevista. Recuperado de: http://franadasi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=67:la-entrevista-y-sus-implicaciones&catid=1:latest-news&Itemid=50 14 de Julio de 2016

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

Sánchez A. (2005). Una mirada a los orígenes de las competencias laborales. Redalyc.org, 14.

Sánchez, A. (2005). Una mirada a los orígenes de las competencias laborales. *Redalyc.org* 14.

Santos, A (2008). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos y del conocimiento, *Universidad Libre*. Cali Facultad de ciencias económicas, Administrativas y Contables Programa de Administración de Empresas.

Universidad de Cádiz (2008) Organización y Planificación. Plataforma para la formación, cualificación y certificación de las competencias profesionales Recuperado de 2016 http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=151%3Aorganizacion-y-planificacion&catid=55%3Acom 15 de Junio del 2016

Universidad de Cádiz (2008) Tolerancia al estrés. Plataforma para la formación, cualificación y certificación de las competencias profesionales Recuperado de http://csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=167:tolerancia-al-estres&catid=55:competencias 15 de Junio de 2016

Apéndice A Formato de Entrevista

Formato Entrevista Colaboradores COLVAPOR S.AS DIRECTORES	Competencia a Evaluar
1. ¿Qué ha hecho usted cuando ha recibido alguna reclamación de algún cliente insatisfecho?, ¿Cómo la manejo?	Orientación al cliente
2. Identifica claramente las necesidades de sus grupos de interés y se esmera por satisfacerlas, da confianza al cliente para expresar abiertamente sus necesidades. Por favor explique su respuesta:	Orientación al cliente
3. ¿Es capaz de tomar decisiones difíciles de forma contundente y en un corto periodo de tiempo aunque no disponga de todos los datos?	Orientación al resultado
4. ¿Establece objetivos desafiantes y altos niveles de rendimiento para sí mismo y para los demás?	Orientación al resultado
5. ¿Cómo considera que podría contribuir desde su rol, al cumplimiento de la planeación estratégica de la organización?	Compromiso
6. ¿Qué estrategias utilizaría desde su rol para generar desarrollo de sus colaboradores?	Compromiso
7. ¿Cuáles son las principales herramientas para transmitir una decisión a su equipo de trabajo y que condiciones óptimas deben presentarse para trabajar adecuadamente en equipo?	Liderazgo
8. ¿Cómo Desarrollaría un plan corporativo que garantice el cumplimiento de la estrategia mediante la determinación de los plazos y las acciones necesarias?	Pensamiento Estratégico

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

<p>Formato Entrevista Colaboradores COLVAPOR S.AS JEFES Y COORDINADORES</p>	<p>Competencias a evaluar</p>
<p>1. ¿Qué ha hecho usted cuando ha recibido alguna reclamación de algún cliente insatisfecho?, ¿Cómo la manejo?</p>	<p>Orientación al cliente</p>
<p>2. Identifica claramente las necesidades de sus clientes (internos-externos) y se esmera por satisfacerlas, da confianza al cliente para expresar abiertamente sus necesidades. Por favor explique su respuesta:</p>	<p>Orientación al cliente</p>
<p>3. ¿Es capaz de tomar decisiones difíciles de forma contundente y en un corto periodo de tiempo aunque no disponga de todos los datos?</p>	<p>Orientación al resultado</p>
<p>4. ¿Establece objetivos desafiantes y altos niveles de rendimiento para sí mismo y para los demás?</p>	<p>Orientación al resultado</p>
<p>5. ¿Usted se considera parte de la organización?</p>	<p>Compromiso</p>
<p>6. ¿Desde su labor cómo está contribuyendo al cumplimiento de la planeación estratégica de la organización?</p>	<p>Compromiso</p>
<p>7. Describa una situación difícil que haya enfrentado con su equipo de trabajo, ¿Cómo la manejo?</p>	<p>Liderazgo</p>

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

Formato Entrevista Colaboradores COLVAPOR S.AS ANALISTAS	Competencias a evaluar
1. ¿Qué ha hecho usted cuando ha recibido alguna reclamación de algún cliente insatisfecho?, ¿Cómo la maneja?	Orientación al cliente
2. Identifica claramente las necesidades de sus clientes (internos-externos) y se esmera por satisfacerlas, da confianza al cliente para expresar abiertamente sus necesidades. Por favor explique su respuesta:	Orientación al cliente
3. ¿Es capaz de tomar decisiones difíciles de forma contundente y en un corto periodo de tiempo aunque no disponga de todos los datos?	Orientación al resultado
4. ¿Establece objetivos desafiantes y altos niveles de rendimiento para sí mismo y para los demás?	Orientación al resultado
5. ¿Usted se considera parte de la organización?	Compromiso
6. ¿Desde su labor cómo está contribuyendo al cumplimiento de la planeación estratégica de la organización?	Compromiso
7. ¿Qué criterios utiliza para medir si el trabajo que realiza esta bien y como estructura sus tareas diarias?	Pensamiento analítico
8. Describa una situación en donde afrontó un problema complejo y que acciones emprendió:	Iniciativa

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

<p>Formato Entrevista Colaboradores COLVAPOR S.AS ASISTENTES-AUXILIARES</p>	<p>Competencias a evaluar</p>
<p>1. ¿Qué ha hecho usted cuando ha recibido alguna reclamación de algún cliente insatisfecho?, ¿Cómo la manejo?</p>	<p>Orientación al cliente</p>
<p>2. Identifica claramente las necesidades de sus clientes (internos-externos) y se esmera por satisfacerlas, da confianza al cliente para expresar abiertamente sus necesidades. Por favor explique su respuesta:</p>	<p>Orientación al cliente</p>
<p>3. ¿Es capaz de tomar decisiones difíciles de forma contundente y en un corto periodo de tiempo aunque no disponga de todos los datos?</p>	<p>Orientación al resultado</p>
<p>4. ¿Establece objetivos desafiantes y altos niveles de rendimiento para sí mismo y para los demás?</p>	<p>Orientación al resultado</p>
<p>5. ¿Usted se considera parte de la organización?</p>	<p>Compromiso</p>
<p>6. ¿Desde su labor cómo está contribuyendo al cumplimiento de la planeación estratégica de la organización?</p>	<p>Compromiso</p>
<p>7. ¿Si le asignan una gran responsabilidad o muchas tareas, con límites específicos de tiempos, ¿Cómo plantea su estrategia para cumplir con los plazos estipulados?</p>	<p>Tolerancia a la presión</p>
<p>8. ¿De qué manera garantiza que los informes que entrega cumple con los estándares establecidos para la empresa, clientes y proveedores?</p>	<p>Calidad en el trabajo</p>

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

<p>Formato Entrevista Colaboradores COLVAPOR S.AS COMERCIALES</p>	<p>Competencias a evaluar</p>
<p>1. ¿Qué ha hecho usted cuando ha recibido alguna reclamación de algún cliente insatisfecho?, ¿Cómo la manejo?</p>	<p>Orientación al cliente</p>
<p>2. Identifica claramente las necesidades de sus clientes (internos-externos) y se esmera por satisfacerlas, da confianza al cliente para expresar abiertamente sus necesidades. Por favor explique su respuesta:</p>	<p>Orientación al cliente</p>
<p>3. ¿Es capaz de tomar decisiones difíciles de forma contundente y en un corto periodo de tiempo aunque no disponga de todos los datos?</p>	<p>Orientación al resultado</p>
<p>4. ¿Establece objetivos desafiantes y altos niveles de rendimiento para sí mismo y para los demás?</p>	<p>Orientación al resultado</p>
<p>5. ¿Usted se considera parte de la organización?</p>	<p>Compromiso</p>
<p>6. ¿Desde su labor cómo está contribuyendo al cumplimiento de la planeación estratégica de la organización?</p>	<p>Compromiso</p>
<p>7 Si le asignan una gran responsabilidad o muchas tareas, con límites específicos de tiempos, ¿Cómo plantea su estrategia para cumplir con los plazos estipulados?</p>	<p>Tolerancia a la presión</p>
<p>8. ¿De qué manera garantiza que los informes que entrega cumple con los estándares establecidos para la empresa, clientes y proveedores?</p>	<p>Calidad en el trabajo</p>
<p>9. ¿Cómo sabe cuándo una relación tiene que ser mejorada y que pasos toma para hacerlo?</p>	<p>Desarrollo de relaciones</p>

Apéndice B – Diccionario de competencias

Niveles	Competencias			
	Trasversales	Específicas	Nivel Transversal	Nivel Específicas
Presidencia	Orientación al cliente Orientación al resultado Compromiso	Pensamiento estratégico Liderazgo	3	3
			3	3
			3	
Directores	Orientación al cliente Orientación al resultado Compromiso	Liderazgo Trabajo en equipo Planeación	2	2
			2	3
			2	2
Jefes /Coordinadores	Orientación al cliente Orientación al resultado Compromiso	Liderazgo comunicación Trabajo en equipo	2	2
			2	2
			2	3
Analistas	Orientación al cliente Orientación al resultado Compromiso	Pensamiento Analítico Iniciativa	2	2
			2	2
			2	
Asistentes/ Auxiliares	Orientación al cliente Orientación al resultado Compromiso	Calidad del trabajo Tolerancia a la presión	2	1
			2	1
			2	
Comerciales	Orientación al cliente	Tolerancia a la presión	2	2
	Orientación al resultado	Calidad del trabajo	2	2
	Compromiso	Desarrollo de relaciones	2	3

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

ORIENTACION A LOS RESULTADOS
 Habilidad para lograr los objetivos trazados por la organización, superando los resultados con oportunidad y calidad, alcanzando altos niveles de eficiencia.

NIVEL 1: BASICO	NIVEL 2: REQUERIDO	NIVEL 3: AVANZADO
<p>1. Realiza bien su trabajo y facilita el de los demás, para el logro de los objetivos y acciones esperadas.</p> <p>2. Actúa para cumplir con su trabajo de acuerdo con las especificaciones de calidad y oportunidad.</p> <p>3. Cumple con las tareas encomendadas en los tiempos establecidos.</p>	<p>1. Demuestra un fuerte sentido de urgencia en cuanto a la resolución de problemas y realización del trabajo.</p> <p>2. Asume espontáneamente responsabilidades adicionales a las suyas cuando es necesario para alcanzar los resultados de la organización.</p> <p>3. Va mas allá de lo que se pide brindando valor agregado a su gestión.</p> <p>4. Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación de los procesos o servicios.</p>	<p>1. Valida regularmente los informes de gestión para evaluar el grado de consecución de los objetivos esperados.</p> <p>2. Toma decisiones, establece prioridades u objetivos, manteniendo siempre en mente la relación entre recursos utilizados y resultados.</p> <p>3. Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes.</p>

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

COMPROMISO
 Es la capacidad de cada trabajador para autogestionarse y lograr resultados de excelencia en sus labores diarias, dispuesto a innovar, y que al desarrollar sus actividades experimente extrema satisfacción estando dentro de su proyecto de vida COLVAPOR S.A.S.

NIVEL 1: BASICO	NIVEL 2: REQUERIDO	NIVEL 3: AVANZADO
<p>1. Se siente orgulloso de ser parte de la empresa y actúa consecuentemente</p> <p>2. Usualmente cumple con lo que promete</p> <p>3. Tiene un buen nivel de desempeño y de cumplimiento de acuerdo a las funciones asignadas.</p> <p>4. Escucha opiniones sobre su nivel desempeño y corrige sus acciones si es necesario</p>	<p>1. Entiende y se compromete con los objetivos que se le indican en su puesto de trabajo y se esfuerza para el logro de los mismos</p> <p>2. Se mantiene motivado y motiva a sus compañeros para el logro de los objetivos.</p> <p>3. Se identifica con el grupo al cual pertenece y se siente parte responsable por la consecución de los objetivos.</p> <p>4. En su interacción con los clientes internos y externos proyecta los 4 valores corporativos de Colvapor :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Integridad 2. Confianza 3. Compromiso 4. Innovación 	<p>1. Asume como propios los objetivos de la organización sintiéndose totalmente identificado con ellos, siendo su guía de acción en la toma de decisiones.</p> <p>2. Aporta ideas de innovación que permita solucionar obstáculos que se presenten durante el desarrollo de cualquier actividad</p> <p>3. Genera reportes continuamente que permitan controlar la gestión y se tomen las acciones pertinentes en los tiempos reales para alcanzar los</p> <p>4. Actúa para crear una cultura de servicio, promoviendo y modelando las conductas que permiten convertir al equipo humano de Colvapor en una familia.</p>

LIDERAZGO

Capacidad de dirigir al equipo de trabajo hacia un objetivo común, estableciendo metas claras, dando retroalimentación oportuna, inspirado en los valores corporativos anticipándose a escenarios de desarrollo futuros, donde el beneficio obtenido se vea reflejado.

NIVEL 1: BÁSICO	NIVEL 2: REQUERIDO	NIVEL 3: AVANZADO
<p>1. Establece metas para su equipo de trabajo .</p> <p>2. Establece metas claras sobre el desempeño de sus colaboradores y verifica su entendimiento.</p> <p>3. Proporciona canales de comunicación que beneficia a su equipo de trabajo</p>	<p>1. Traza las metas conforme a la identificación de las mismas involucrando a cada uno de los colaboradores.</p> <p>2. Inspira valores corporativos a través del liderazgo participativo.</p> <p>3. Motiva a su equipo de trabajo a la consecución de metas.</p>	<p>1. Retroalimenta objetivamente el desempeño sin exagerar ni generalizar, manifestando expresiones de reconocimiento y motivación de manera inmediata al logro de los objetivos.</p> <p>2. Realiza seguimiento a las tareas asignadas a su equipo de trabajo.</p> <p>3. Influye en forma positiva en las personas con las cuales interactúa, logrando acuerdos y consiguiendo resultados efectivos con otras áreas</p>

TRABAJO EN EQUIPO

Facultad para formar parte de un grupo de trabajo participando activamente en él, con el fin de encaminarlo a la consecución de los objetivos comunes de la organización.

Nivel 1: Básico	Nivel 2: Requerido	Nivel 3: Avanzado
<p>1. Comparte información que es requerida por otra persona o área.</p> <p>2. Evidencia facilidad hacia el trabajo en equipo colaborando con los demás.</p> <p>3. Tiene una actitud de apertura para aprender de los otros.</p>	<p>1. Es consciente de la necesidad de llevar a cabo una cooperación de los objetivos corporativos.</p> <p>2. Comparte información con los demás, acerca de temas importantes relacionados con el trabajo que realizando.</p> <p>3. Realiza de manera efectiva la parte de las actividades que le corresponden en su grupo de trabajo</p>	<p>1. Respalda y alienta el espíritu de equipo dentro de todos los colaboradores de la organización.</p> <p>2. Contribuye con un ambiente de confianza y respeto dentro de su grupo de trabajo, buscando soluciones ante conflictos que se generan.</p> <p>3. Comparte con sus colaboradores los logros así como las oportunidades de mejora, tanto de su área como de la organización.</p>

PLANEACION
 Habilidad para organizar previamente la ejecución de actividades propias y del grupo de trabajo , asegurando la obtención de los resultados de manera eficiente y eficaz.

Nivel 1: Básico	Nivel 2: Requerido	Nivel 3: Avanzado
<p>1. Programa sus actividades teniendo en cuenta las prioridades y expectativas tanto de los clientes internos como externos.</p> <p>2. Distribuye adecuadamente tiempo para la realización de sus actividades diarias</p> <p>3. Utiliza permanentemente instrumentos de planificación para validar el avance de sus actividades</p>	<p>1. Define acciones, recursos y tiempos para la realización de sus actividades y las de su área.</p> <p>2. Se asegura de contar con los recursos necesarios para realizar los objetivos de la manera más eficiente</p> <p>3. Establece mecanismos de control para hacer seguimiento a las actividades planeadas y así implementar las acciones respectivas para llegar al logro de los resultados esperados y prevenir los posibles obstáculos</p>	<p>1. Hace una planeación detallada y organiza el trabajo de su equipo para mejorar su rendimiento, siguiendo criterios de eficiencia.</p> <p>2. Establece la planeación de su área teniendo en mente las oportunidades de negocio para el logro de los objetivos de la compañía.</p> <p>3. Supervisa constantemente el avance realizado para alcanzar los objetivos y centra la atención de los demás en las diferencias existentes entre la realidad actual y los resultados previstos.</p>

INICIATIVA		
Habilidad de los colaboradores de anticiparse a las situaciones presentadas en la compañía actuando proactivamente.		
Nivel 1: Básico	Nivel 2: Requerido	Nivel 3: Avanzado
<p>1. Identificar nuevas oportunidades para la compañía.</p> <p>2. Esta actualizado sobre algún cambio en el mercado que pueda beneficiar o afectar directamente a la compañía.</p> <p>3. Es capaz de encontrar y resolver los problemas que se le presentan en sus labores diarias</p>	<p>1. Se actualiza de cada cambio y decisión tomada en la compañía para identificar nuevos beneficios que pueda ofrecer a los clientes</p> <p>2. Acude a la experiencia y conocimiento de sus compañeros para dar solución a los problemas presentados en el día a día.</p> <p>3. Busca información sobre el mercado y esta al tanto de la competencia para encontrar nuevas oportunidades</p>	<p>1. Es creativo en el momento de aportar soluciones a problemas presentes en la compañía.</p> <p>2. Identifica y propone nuevas oportunidades que ayuden a potencializar los alcances de la compañía.</p> <p>3. Diseña y propone nuevas herramientas que ayuden a que la realización de su trabajo sea mas eficiente.</p>

PENSAMIENTO ANALITICO
 Habilidad para asimilar rápidamente las oportunidades del entorno, amenazas, identificando cada una de sus partes y estableciendo las relaciones de causa - efecto, para generar acciones y planes concretos que permitan el desarrollo de la empresa

Nivel 1: Básico	Nivel 2: Requerido	Nivel 3: Avanzado
<p>1. Es capaz de descomponer un problema en las partes componen.</p> <p>2. Puede interpretar de manera adecuada la información que le genera el entorno laboral</p> <p>3. Facilidad para identificar oportunamente personas o procesos que pueden ayudar a alcanzar los objetivos propuestos, manteniendo contacto permanente.</p>	<p>1. Frente a un problema evalúa varias acciones, no se limita a una solución inmediata o fácil</p> <p>2. Detecta nuevas oportunidades, tendencias o patrones de comportamiento y a partir de estos genera conclusiones.</p> <p>3. Establece mecanismos de información periódica sobre la organización, para tomar decisiones</p>	<p>1. Analiza profunda y velozmente la información del entorno para identificar la mejor estratégica.</p> <p>2. Mantiene una perspectiva integral, analizando a fondo todas las variables involucradas y va más allá de su ámbito de acción.</p> <p>3. Se anticipa siempre a las situaciones del contexto, mercado, competidores, generando nuevas oportunidades</p>

TOLERANCIA A LA PRESIÓN		
Habilidad para enfrentar de manera adecuada eventos frustrantes, soportar situaciones de presión, oposición y diversidad, sin una perturbación emocional		
Nivel 1: Básico	Nivel 2: Requerido	Nivel 3: Avanzado
<p>1. Es capaz de alejarse de una situación que le genere frustración</p> <p>2. Responde con una sensible baja en el desarrollo de sus labores si se siente frustrado</p> <p>3. Normalmente se apoyo de iguales o superiores para poder canalizar y orientar las actuaciones.</p>	<p>1. Presenta siempre la voluntad para sacar adelante el trabajo, a pesar de los cambios que demanden nuevos esfuerzos</p> <p>2. Propone diferentes formas de enfrentar situaciones difíciles para orientar el trabajo</p> <p>3. Comprende y asume los cambios generados ante una situación frustrante.</p>	<p>1. Actúa con flexibilidad ante situaciones limite, planeando nuevas estrategias para dar cumplimiento a los objetivos.</p> <p>2. Desarrolla todas sus labores con alto profesionalismo, evitando exteriorizar desbordes emocionales.</p> <p>3. Utiliza técnicas para controlar la situación frustrante, exigiéndose mayor esfuerzo</p>

DESARROLLO DE RELACIONES

Capacidad de establecer relaciones sólidas, cordiales y duraderas que ayuden al crecimiento de la compañía y generen un ambiente confiable con los clientes.

Nivel 1: Básico	Nivel 2: Requerido	Nivel 3: Avanzado
<p>1. Mantiene relaciones cordiales con el cliente interno y externo.</p> <p>2. Se le facilita comunicarse y establecer relaciones sólidas con nuevos clientes</p> <p>3. Es respetuoso y cordial con los clientes, proveedores, compañeros y todas las personas con las que tiene contacto en el desarrollo de su labor</p>	<p>1. Construye relaciones de confianza, cumpliendo con sus compromisos y creando nuevas oportunidades de negocio.</p> <p>2. Visualiza nuevas posibilidades apoyándose en su red de contactos.</p> <p>3. Asiste y participa en reuniones que le permita desarrollar nuevas relaciones.</p>	<p>1. Construye relaciones de confianza cumpliendo las promesas y manejando las expectativas de sus clientes.</p> <p>2. Fortalece la relación con las personas que influyen en la toma de decisiones en la compañía de los clientes actuales y potenciales.</p> <p>3. Construye relaciones duraderas en el tiempo que apoyen el desarrollo y el crecimiento de la organización, donde le ayude a ampliar su red de contactos potenciales.</p>

COMUNICACIÓN
 Disposición para escuchar y transmitir de manera clara y eficiente dentro de su rol, todo lo relacionado a los objetivos y es trategias de la organización.

Nivel 1: Básico	Nivel 2: Requerido	Nivel 3: Avanzado
<p>1. Escucha atentamente a los demás, haciendo un esfuerzo por comprender y satisfacer sus necesidades.</p> <p>2. Muestra facilidad para comunicarse de manera asertiva con otras personas tanto dentro como fuera de la compañía.</p> <p>3. Mantiene un nivel de comunicación efectivo y preciso con los miembros de otras áreas.</p>	<p>1. Verifica que sus interlocutores hayan comprendido lo que expresó.</p> <p>2. Transmite de manera clara y fluida sus ideas en todos los niveles de la compañía.</p> <p>3. Recibe y transmite de manera adecuada la información que se realiza frente a cierta conducta o proceso</p>	<p>1. Mantiene canales permanentes de comunicación con sus colaboradores brindando espacios de apertura y participación.</p> <p>2. Realiza reuniones periódicas de seguimiento individual y de su equipo de trabajo para dar a conocer la situación actual de su compañía.</p> <p>3. Comparte con sus colaboradores tanto los logros así como las oportunidades de mejora, de su trabajo como de la compañía.</p>

CALIDAD DEL TRABAJO

Comprende la capacidad de los colaboradores en organizar su trabajo, establecer prioridades de actuación y utilización del tiempo de forma racional y eficaz. Se refiere al esfuerzo por reducir la incertidumbre que existe en el entorno.

Nivel 1: Básico	Nivel 2: Requerido	Nivel 3: Avanzado
<p>1. Logra manejar la presión en jornadas de trabajo exigentes manteniendo el nivel de eficiencia.</p> <p>2. Muestra dedicación y alto compromiso en el desarrollo de su trabajo.</p> <p>3. Presta particular atención a los detalles para asegurar la calidad en la operación. Es cuidadoso con el manejo de los datos y cifras.</p>	<p>1. Mantiene su atención en la actividad que esta realizando a pesar de las distracciones e interrupciones.</p> <p>2. Revisa su trabajo, establece controles con el fin de realizar el menor número de errores posibles.</p> <p>3. Trabaja de manera responsable y realiza las tareas dentro de los marcos establecidos.</p>	<p>1. Conserva un ritmo de trabajo constante y persistente con una alta tolerancia a la presión o a la frustración, impidiendo que estas afecten su trabajo.</p> <p>2. Anticipa situaciones de presión y se prepara con el objeto de reducir la tensión en el trabajo y asegurar los resultados y el servicio.</p> <p>3. Pasa de una acción a otra rápidamente, conservando la calidad y coherencia de su trabajo.</p>

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

Apéndice C - Matriz de comportamientos

Item	Cargo	Codificación
1	Asistente	S.M.
2	Asistente	R.G.
3	Asistente	D.M.
4	Asistente	M.P.
5	Asistente	J.M.
6	Asistente	D.G.
7	Gerente Técnico	A.M.
8	Ingeniero de Aplicaciones Junior	D.A.
9	Mensajero	Y.L.
10	Auxiliar de Bodega	J.M.
11	Auxiliar de Servicios Generales	L.R.
12	Asistente de Tesorería	L.P.
13	Contador	L.V.
14	Asistente Despacho de Materiales	L.G.
15	Director Administrativo	R.M.
16	Director HSEQ	F.R.
17	Director Operativo	G.H.
18	Coordinador de Bodega	Y.O.
19	Gerente de cuenta	M.R.
20	Director Comercial	M.L.
21	Aux Archivo	M.A.
22	Comercial	C.B.
23	Comercial	K.H.
24	Asistente de Comercio Exterior	B.G.
25	Auditora	B.C.G.
26	Comercial	I.P.
27	Asistente de Logística	C.C.
28	Coordinador de Colvapor INC	R.M.
29	Coordinador Financiero	D.N.
30	Jefe de Bodega	C.G.
31	Controlador de Costos Seguimiento	N.C.
32	Ingeniero de Aplicaciones	D.G.

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

CARGO	CATEGORIA	DEFINICION CONCEPTUAL	ITEM DE LA ENTREVISTA CATEGORIZADOS	ANÁLISIS DE RELACION VS CATEGORIAS	COMPORTAMIENTO	NIVEL	NIVEL ESPERADO
ASISTENTE	ORIENTACION AL CLIENTE	Capacidad de cada colaborador de comprender y satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, impactando de manera positiva la experiencia de servicio dejando una huella que garantice su lealtad con la organización.	"Pues se busca la solución, digamos en operaciones casi siempre todo está controlado, tiempos y demás entonces pues, buscar la solución o buscarla respuesta del porque está pasando eso". D.G. "He estado como muy dada a ellos o sea, lo que necesiten digamos todos los ítems digamos no llegando a los limites." D.G.	Demuestra capacidad para atender a sus clientes atentamente, busca reconocer sus necesidades y darles una solución, está dispuesta a aprender y ayudar en lo que sea requerido.	1.Escucha a cada cliente con dedicación 2.Recibe las sugerencias y opiniones de los clientes internos y externos	Básico	Requerido
	ORIENTACION AL RESULTADO	Habilidad para lograr los objetivos trazados por la organización, superando los resultados con oportunidad y calidad, alcanzando altos niveles de eficiencia.	"Si claro, aprender saber más digamos, si hace falta algo investigar, buscar cómo se puede mejorar o llevar a cabo una tarea o algo así". D.G. "Digamos las metas principales es aprender mucho de ellas que saben todo sobre el comercio, pues o sea, yo soy tecnóloga en comercio exterior entonces estoy haciendo las practicas, aprendiendo mucho de ellas que son las que saben y todo...". D.G.	Tiene interés en aprender y realiza su trabajo en los plazos estipulados, permitiéndose aprender cuando no entiende y busca ampliar su conocimiento, llevando a cabo sus funciones	1. Realiza bien su trabajo y facilita el de los demás, para el logro de los objetivos y acciones esperadas. 2.Actúa para cumplir con su trabajo de acuerdo con las especificaciones de calidad y oportunidad 3.Cumple con las tareas encomendadas en los tiempos establecidos	Básico	Requerido
	COMPROMISO	Es la capacidad de cada trabajador para autogestionarse y lograr resultados de excelencia en sus labores diarias, dispuesto a innovar, y que al desarrollar sus actividades experimente extrema satisfacción estando dentro de su proyecto de vida COLVAPOR S.A.S.	"El día día como la convivencia, todo porque siempre una convivencia es complicada en cambio acá pues se ve, no todo el mundo se la pasa gritando, entonces como que el la empresa también sea de tanta calidad o sea que, hablen tan bien de la empresa porque a uno le hace sentir orgulloso de estar acá. D.G. "El propósito era estudiar, sacar adelante las pasantías y terminar ahoritica ese proceso del tecnólogo, acá en el trabajo si es digamos tratar de día a día mejorar hacerlo mejor buscar o sea, nuevas estrategias para que mi trabajo me salga bien y ya". D.G.	Se encuentra en el nivel básico pues cumple con lo que se le es designado, pero no es propositiva o busca un resultado más allá de lo esperado, cumple y escucha atentamente las ordenes que recibe pero no avanza más de lo exigido en sus funciones.	1. Tiene un buen nivel de desempeño y de cumplimiento de acuerdo a las funciones asignadas 2. Escucha opiniones sobre su nivel desempeño y corrige sus acciones si es necesario	Básico	Requerido

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

<p>TOLERANCIA A LA PRESIÓN</p>	<p>Habilidad para enfrentar de manera adecuada eventos frustrantes, soportar situaciones de presión, oposición y diversidad, sin una perturbación emocional</p>	<p>"Cuando no está la asistente pues de comercio exterior entonces me tocan a algunas de las tareas de ella, entonces llamar a la aduana, estar pendiente, como estar insistiendo mucho para que salga todo rápido y se disminuyan tiempos y digamos estar presionando y eso...". D.G.</p> <p>"Si digamos que es repartir bien las tareas, digamos las prioridades que no dan espera a nada, entonces estar pendiente y digamos ir tarea por tarea". D.G.</p> <p>" Digamos que nosotros tenemos repartidas las tareas, eso solamente pasa en ocasiones que digamos que no esté lo que te digo la asistente de comercio exterior porque del resto todas tenemos comonuestras tareas asignadas y ninguna pues creo que tiene como tantas tareas" D.G.</p>	<p>Tiene la capacidad de resolver situaciones donde le sea designada alguna responsabilidad, cumple sus tareas y labores atendiendo a las necesidades, pero no demuestra capacidad de solucionar las dificultades por si misma.</p>	<p>3. Normalmente se apoya de iguales o superiores para poder canalizar y orientar las actuaciones</p>	<p>Básico</p>	<p>Básico</p>
<p>CALIDAD DEL TRABAJO</p>	<p>Comprende la capacidad de los colaboradores en organizar su trabajo, establecer prioridades de actuación y utilización del tiempo de forma racional y eficaz. Se refiere al esfuerzo por reducir la incertidumbre que existe en el entorno.</p>	<p>"Digamos que yo tengo que estar muy al día con la facturación que sale, con la revisión que sale, entonces pues inmediatamente van saliendo me las van pasando para revisar, inmediatamente las voy anotando en un cuaderno para que estén muy bien". D.G.</p> <p>" Anteriormente tenemos la revisión, digamos en la facturación que es el valor de la mercancía, entonces anteriormente tenemos la revisión y pues eso tiene que coincidir sino coincide pues la devolvemos, entonces eso es lo que garantiza que está bien" D.G.</p>	<p>Revisa y cumple con los lineamientos establecidos por la organización, logrando entregar un trabajo con calidad y verificación de la misma, generando eficiencia y confianza en las tareas que desarrolla.</p>	<p>3.Presta particular atención a los detalles para asegurar la calidad en la operación. Es cuidadoso con el manejo de los datos y cifras.</p>	<p>Básico</p>	<p>Básico</p>

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

ARGO	CATEGORIA	DEFINICION CONCEPTUAL	ITEMDELAENTREVISTA CATEGORIZADOS	ANÁLISIS DE RELACION VS CATEGORIAS	COMPORTAMIENTO	NIVEL	NIVEL ESPERADO
ASISTENTE	ORIENTACION AL CLIENTE	Capacidad de cada colaborador de comprender y satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, impactando de manera positiva la experiencia de servicio dejando una huella que garantice su lealtad con la organización.	<p>· La verdad no o sea lo que te digo lo mío es relativo, pues no es constante, es cuando de pronto yo voy a entregar un material o tengo que ir recoger pero no he tenido ninguna queja así". J.M.</p> <p>· Cuando un cliente tiene una necesidad que surja, de pronto es, digamos, si el cliente necesita algo urgente, pues nosotros digamos tratamos de solucionarlo lo más rápido posible...". J.M.</p> <p>"El respeto o sea hacia él y todo y hacer un buen trabajo, acá de empezar hacer dar lo mejor y desempeñar un buen trabajo para que ... le genere una confianza y respeto". J.M.</p>	Busca satisfacer las necesidades de los clientes en el menor tiempo posible, generando y manteniendo buenas relaciones con ellos	3. Recibe las sugerencias y opiniones de los clientes internos y externos	Básico	Requerido
	ORIENTACION AL RESULTADO	Habilidad para lograr los objetivos trazados por la organización, superando los resultados con oportunidad y calidad, alcanzando altos niveles de eficiencia.	<p>"Meter como esfuerzo y trabajo y digamos lograrlo con el pasar de los días y los años, poder enriquecer un poco más su conocimiento y su compatibilidad para poder llegar a algo más alto". J.M.</p> <p>" Es una de mis metas, de pronto subir un poquitico más de cargo". J.M.</p> <p>"En el día a día, pues de pronto desde que empieza la jornada hasta que termina la jornada, tratar de hacer lo mejor". J.M.</p>	El trabajador muestra deseo por esforzarse y desarrollar un trabajo de calidad, buscando un proceso de mejora continua que le permita cumplir su labor con excelencia.	<p>1. Realiza bien su trabajo y facilita el de los demás, para el logro de los objetivos y acciones esperadas.</p> <p>2. Actúa para cumplir con su trabajo de acuerdo con las especificaciones de calidad y oportunidad.</p>	Básico	Requerido

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

<p>COMPROMISO</p>	<p>Es la capacidad de cada trabajador para autogestionarse y lograr resultados de excelencia en sus labores diarias, dispuesto a innovar, y que al desarrollar sus actividades experimente extrema satisfacción estando dentro de su proyecto de vida COLVAPOR S.A.S.</p>	<p>Conocer las personas que trabajan en Colvapor han sido una parte fundamental, porque es un excelente grupo de trabajo". J.M. -los jefes son personas muy humanitarias, caritativas, son jefes que no son, o sea, son muy humanos eso de pronto me enorgullece de trabajar con ellos, que es un gran grupo de trabajo". J.M. "A nosotros a cada tres meses nos hacen evaluación de desempeño, entonces el año pasado me fue bien, pues de pronto, la única vez que de pronto en que algunas a veces se, hay un poco de distracción en el trabajo, que de pronto mi jefe anotó que la calificación era regular..." J.M .</p>	<p>Demuestra compromiso y gran afecto en su labor, reconociendo los valores de la empresa y generando buenas realaciones de trabajo con sus compañeros que le permite alcanzar sus objetivos con un buen desempeño</p>	<p>1. Se siente orgulloso de ser parte de la empresa y actúa consecuentemente</p>	<p>Básico</p>	<p>Requerido</p>
<p>TOLERANCIA A LA PRESIÓN</p>	<p>Habilidad para enfrentar de manera adecuada eventos frustrantes, soportar situaciones de presión, oposición y diversidad, sin una perturbación emocional</p>	<p>Cuando mi compañero digamos sale a vacaciones, digamos un par, entonces yo ya cojo como esa responsabilidad de él" J.M. Primero llegar y enviar los informes de los despachos y después ya organizar digamos si hay cosas pendientes, espacios pendientes..." J.M. Es una necesidad que necesitamos despachar y una necesidad del cliente que toca entregarle los pedidos a la fecha que nos está pidiendo..." J.M.</p>	<p>Muestra capacidad de asumir retos sin constante control de sus superiores, llevando las tareas a cabo con serenidad y cumpliéndolas a cabalidad, con la capacidad de asumir nuevos retos y culminarlos de manera exitosa.</p>	<p>1. Presenta siempre la voluntad para sacar adelante el trabajo, a pesar de los cambios que demanden nuevos esfuerzos. 3.Comprende y asume los cambios generados ante una situación frustrante.</p>	<p>Requerido</p>	<p>Básico</p>
<p>CALIDAD DEL TRABAJO</p>	<p>Comprende la capacidad de los colaboradores en organizar su trabajo, establecer prioridades de actuación y utilización del tiempo de forma racional y eficaz. Se refiere al esfuerzo por reducir la incertidumbre que existe en el entorno.</p>	<p>Verificando que haga realmente que todo esté bajo los estándares del producto" J.M. Tener mucho compromiso, mucha actitud en el momento o sea, mucha concentración." J.M. Darle a conocer muy buenos productos, que es probablemente, que certifique que nosotros vendemos unos buenos productos, que vendemos esto, buen material." J.M.</p>	<p>Busca entregar la mejor calidad en el producto como en los servicios que ofrece, cumpliendo con los estándares establecidos.</p>	<p>2.Muestra dedicación y alto compromiso en el desarrollo de su trabajo</p>	<p>Básico</p>	<p>Básico</p>

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

CARGO	CATEGORIA	DEFINICION CONCEPTUAL	ITEMDELAENTREVISTA CATEGORIZADOS	ANÁLISISDERELACION VSCATEGORIAS	COMPORTAMIE NTO	NIVEL	NIVEL ESPERADO
ASISTENTE	ORIENTACION AL CLIENTE	Capacidad de cada colaborador de comprender y satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, impactando de manera positiva la experiencia de servicio dejando una huella que garantice su lealtad con la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - "Tranquilizar al cliente, no porque, se puede perder". M.P. - "Por lo menos yo tomo los datos del cliente y lo traspaso a la persona que debe manejar" M.P. - "Indago, indagando sobre que necesita" M.P. - "Buena comunicación, saber escuchar y que te digo yo, confianza generarles confianza" M.P. 	Demuestra interés y preocupación por la situación actual del cliente, brindando asesoría junto a una buena comunicación para dar seguridad y confianza.	<ul style="list-style-type: none"> 2. Escucha a cada cliente con dedicación 3. Recibe las sugerencias y opiniones de los clientes internos y externos 	Básico	Requerido
	ORIENTACION AL RESULTADO	Habilidad para lograr los objetivos trazados por la organización, superando los resultados con oportunidad y calidad, alcanzando altos niveles de eficiencia.	<ul style="list-style-type: none"> - "Yo los determino digamos, por la importancia del momento". M.P. - "Para mí que es más difícil, entonces yo empiezo por lo más difícil, por lo que me va llevar más tiempo porque va gastar más tiempo". M.P. - "Yo ya sé que, de las tareas que tengo que hacer entonces yo digo bueno esta semana voy a sacar esto y esto, y seguramente me va quedar más tiempo para realizar otras actividades". M.P. 	Determina y actúa para diferentes necesidades basándose en la importancia, solucionando correctamente sus actividades gracias a su conocimiento dentro de la empresa y su organización personal.	<ul style="list-style-type: none"> 2. Actúa para cumplir con su trabajo de acuerdo con las especificaciones de calidad y oportunidad. 3. Cumple con las tareas encomendadas en los tiempos establecidos 	Básico	Requerido
	COMPROMISO	Es la capacidad de cada trabajador para autogestionarse y lograr resultados de excelencia en sus labores diarias, dispuesto a innovar, y que al desarrollar sus actividades experimente extrema satisfacción estando dentro de su proyecto de vida COLVAPOR S.A.S.	<ul style="list-style-type: none"> - "Colvapor es una empresa que te brinda estabilidad, si te das cuenta que a pesar de que la empresa ha estado un poco en crisis, acá no han sacado a nadie" M.P. - "Colvapor es una empresa que es humanitaria, acá se consienten a los empleados" M.P. - "En el cumplimiento de algunas actividades, normalmente me cogía la tarde o estaba entregando mis tareas un poco más tarde, entonces actualmente creo que estoy respondiendo mejor con eso" M.P. 	Demuestra satisfacción dentro de la empresa comprendiendo la actualidad del mercado y trata de entender las urgencias que está afrontando la organización.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Se siente orgulloso de ser parte de la empresa y actúa consecuentemente 	Básico	Requerido

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

<p>TOLERANCIA A LA PRESIÓN</p>	<p>Habilidad para enfrentar de manera adecuada eventos frustrantes, soportar situaciones de presión, oposición y diversidad, sin una perturbación emocional</p>	<p>" Así momentos altos casi siempre es cuando los fines de mes, colapsa todo aquí", M.P. " , tratando de tomar todo con calma y sacando prioridades no, porque todo puede ser para las tres de la tarde pero tengo que priorizar". M.P. " Manejo de tiempo.... yo veo de esta hora a esta hora trabajare esto, calculando pues obviamente que alcance a cumplir todo lo que tengo que hacer y me programo". M.P.</p>	<p>Logra mantener la calma en momentos puntuales en donde lo requiere la empresa, teniendo calma y un manejo de tiempo logra superar los momentos de tensión que se le presentan.</p>	<p>1.Es capaz de situación de alejarse una que le genere frustración</p>	<p>Básico</p>	<p>Básico</p>
<p>CALIDAD DEL TRABAJO</p>	<p>Comprende la capacidad de los colaboradores en organizar su trabajo, establecer prioridades de actuación y utilización del tiempo de forma racional y eficaz. Se refiere al esfuerzo por reducir la incertidumbre que existe en el entorno.</p>	<p>" si yo a ti te voy a entregar algo es porque yo o sea lo que yo manejo es información como te dijera, concreta sí" M.P. " yo confié mucho en mi trabajo porque yo sé lo que estoy haciendo es correcto de pronto, si hay una corrección luego, pero serán mínimas pero yo estoy segura cien por ciento de lo que estoy haciendo" M.P. " Revisar, comparar, digamos yo manejo por ejemplo, en cuanto a los informes de ingreso es un archivo supremamente grande, entonces cuando yo no estoy segura, tengo que verificar" M.P.</p>	<p>Posee seguridad y confianza en la realización de sus trabajos, minimiza el margen de error que éste le puede generar con organización y revisión; bajo parámetros organizacionales para asegurar una entrega de trabajo adecuado.</p>	<p>2. Muestra dedicación y alto compromiso en el desarrollo de su trabajo. 3.Presta particular atención a los detalles para asegurar la calidad en la operación. Es cuidadoso con el manejo de los datos y cifra.</p>	<p>Básico</p>	<p>Básico</p>

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

<p>ORIENTACION AL CLIENTE</p>	<p>Capacidad de cada colaborador de comprender y satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, impactando de manera positiva la experiencia de servicio dejando una huella que garantice su lealtad con la organización.</p>	<p>Pues lo único que hice fue tomar su inquietud y transmitírsela a mi jefe directa en el momento" D.M. " Bueno yo tengo siempre buena disposición y buena actitud, en la forma de pronto como le hable, como lo trate" D.M. "tratar de mirar puntualmente cual es la necesidad que tiene cada uno para yo saber si tengo la capacidad o soy idónea para darle solución para lo que necesite" D.M. "pues por eso la empresa nos brinda capacitación obviamente, en lo que vendemos en el oficio que hacemos que es servicio de la comercialización de los materiales". D.M.</p>	<p>Busca satisfacer completamente las necesidades del cliente que la requiere, asumiendo la responsabilidad como suya y reconociendo el momento en donde ésta deba ser transmitida a otra área, está abierta a opiniones, quejas y sugerencias con disposición de aplicar mejoras</p>	<p>1. Escucha a cada cliente con dedicación. 2. Recibe las sugerencias y opiniones de los clientes internos y externos</p>	<p>Básico</p>	<p>Requerido</p>
<p>ORIENTACION AL RESULTADO</p>	<p>Habilidad para lograr los objetivos trazados por la organización, superando los resultados con oportunidad y calidad, alcanzando altos niveles de eficiencia.</p>	<p>tenemos unos indicadores de ventas obviamente, no hacen parte de mi pero si me influyen porque dependen de mi presentación en las ofertas en las cotizaciones". D.M. "si me gustaría que me dieran oportunidad de ser gerente de cuentas". D.M. "Hago lo mejor que puedo en mi trabajo, me gusta mi trabajo, me gusta lo que hago de pronto, la empresa le hace falta incentivar un poquito más" . D.M. M "El objetivo que tengo trazado es obviamente, profundizar cien por ciento a lo que son los portafolios de esta empresa para así tal vez, en algún momento me llegue a dar la oportunidad de escalar a gerente de cuenta". D.M. "ser organizada, ser puntual en la entrega de mis trabajos, si, más que todos la puntualidad". D.M.</p>	<p>Busca la excelencia en su trabajo, cumpliendo con las expectativas de sus jefes y compañeros, entregando productos de calidad y preocupándose por la dirección de toda la empresa y no solamente en el área que trabaja</p>	<p>1. Realiza bien su trabajo y facilita el de los demás, para el logro de los objetivos y acciones esperadas. 2. Actúa para cumplir con su trabajo de acuerdo con las especificaciones de calidad y oportunidad. 3. Cumple con las tareas encomendadas en los tiempos establecidos.</p>	<p>Básico</p>	<p>Requerido</p>

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

	<p>COMPROMISO</p>	<p>Es la capacidad de cada trabajador para autogestionarse y lograr resultados de excelencia en sus labores diarias, dispuesto a innovar, y que al desarrollar sus actividades experimente extrema satisfacción estando dentro de su proyecto de vida COLVAPOR S.A.S.</p>	<p>-Es una muy buena empresa, una empresa que le aporta a todas las personas que ingresan aquí tienen muy buenos frutos de esta empresa". D.M. -Las capacitaciones que nos brindan si, están muy pendientes de que los trabajadores sigamos este, instruyéndonos, nos tienen muy en cuenta para esas cosas". D.M. -Que a veces soy un poquito desconcentrada entonces, este año inicie si diciendo voy a estar más concentrada". D.M.</p>	<p>Demuestra su compromiso y orgullo por la empresa cumpliendo con las tareas asignadas y promoviendo una cultura de amor hacia colvapor.</p>	<p>1.Se siente orgulloso de ser parte de la empresa y actúa consecuentemente. 3.Tiene un buen nivel de desempeño y de cumplimiento de acuerdo a las funciones asignadas</p>	<p>Básico</p>	<p>Requerido</p>
	<p>TOLERANCIA A LA PRESIÓN</p>	<p>Habilidad para enfrentar de manera adecuada eventos frustrantes, soportar situaciones de presión, oposición y diversidad, sin una perturbación emocional</p>	<p>"primero organizarme, tratar de que el tiempo me alcance para cumplirlas en el tiempo que me dan, planificarlas y si ya es muy extremo que no alcanzo de pronto en el tiempo que me dieron por todas mis tareas pues obviamente, pedir ayuda o mirar quien me podría colaborar". D.M. "Pues miro que prioridad, que puedo sacar primero, miro de pronto que puedo que me requiere más tiempo más dedicación entonces ahí voy organizando". D.M.</p>	<p>Es capaz de cumplir con las tareas asignadas en los tiempos estipulados mostrando eficiencia si se le es asignada una tarea adicional. Se apoya con su equipo de trabajo y busca ayuda en sus superiores cuando es necesaria una reorientación y una revisan precisa, priorizando urgencias y necesidades inmediatas.</p>	<p>2.Responde con una sensible baja en el desarrollo de sus labores si se siente frustrado. 3.Normalmente se apoya de iguales o superiores para poder canalizar y orientar las actuaciones</p>	<p>Básico</p>	<p>Básico</p>
	<p>CALIDAD DEL TRABAJO</p>	<p>Comprende la capacidad de los colaboradores en organizar su trabajo, establecer prioridades de actuación y utilización del tiempo de forma racional y eficaz. Se refiere al esfuerzo por reducir la incertidumbre que existe en el entorno.</p>	<p>"aquí se manejan muchas normas de calidad, entonces cuando son ofertas obviamente, este están al pie de la letra, si es alguna licitación pues traen sus pliegos". D.M. "Porque yo confié en mi trabajo y ya lo conozco y ya sé de qué forma tiene que ser". D.M.</p>	<p>Mantiene los niveles de calidad establecidos, llevando a cabo con eficiencia su trabajo, demostrando la capacidad de autogestionarse y cumplir con los requerimientos</p>	<p>1.Logra manejar la presión en jornadas de trabajo exigentes manteniendo el nivel de eficiencia</p>	<p>Básico</p>	<p>Básico</p>

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

RGC	CATEGORIA	DEFINICION CONCEPTUAL	ITEMDELAENTREVISTACATEGORIZADOS	ANÁLISIS DE RELACION VS CATEGORIAS	COMPORTAMIENTO	NIVEL	NIVEL ESPERADO
ASISTENTE	ORIENTACION AL CLIENTE	Capacidad de cada colaborador de comprender y satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, impactando de manera positiva la experiencia de servicio dejando una huella que garantice su lealtad con la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - pues trato como de al darle una seguridad y que si lo tenemos pero que me dé un, ... pues trato de que él de pronto si está muy afanado, que se calme un poquito y me tenga paciencia" R.G. - Puede ser de pronto un proveedor que hablaba inglés y no, yo entiendo un poquito pero como lo básico, el si me empezó hablar muy bien el inglés y no le entendí casi, me toco pedirle ayuda a Daniel" R.G. - Presentar muy bien las ofertas, tener como un orden, ser muy claro a la hora de pronto de no sé, una oferta, a la hora de dirigirme hacia la gente de cuenta" R.G. - identificar las necesidades de los clientes, trato como de observar muy bien, de analizarlos, como es el carácter, como son ellos, la personalidad" R.G. - trato de responderlo lo más pronto posible, creo que eso es como un punto a favor, de que le respondimos lo más pronto, fuera esa confianza de que, me colabora rápido, este muchacho me pone atención" R.G. "Marta me pidió el favor que yo le colaborara con el cliente, hubo una vez, que el mando una oferta pero la necesitaba súper urgente, porque iban hacer como una orden" R.G. 	Demuestra un comportamiento aceptable y distante frente a los clientes debido a la poca interacción que pose con ellos, aunque cuando es solicitado cumple satisfactoriamente lo requerido debido a que es atento y trata de encontrar una solución que satisfaga al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Escucha a cada cliente con dedicación 2. Recibe las sugerencias y opiniones de los clientes internos y externos 	Básico	Requerido
	ORIENTACION AL RESULTADO	Habilidad para lograr los objetivos trazados por la organización, superando los resultados con oportunidad y calidad, alcanzando altos niveles de eficiencia.	<ul style="list-style-type: none"> - día a día observando el informe, mi propio informe, miro y analizo de pronto que saque rápido, que hice bien, que no hubo de pronto alguna demora, algún problema" R.G. - porque siempre me ha gustado preguntarle a las personas de pronto que le pareció mi trabajo" R.G. - mirar que es más importante en ese momento o que es más urgente porque bueno lo importante todo, todo es importante pero la urgencia es diferente, de pronto hay unas que tengan de pronto plazo otras no, entonces que hago, mirar y detallar que es lo primero" - no es tanto como el desafiarnos sino que nos colaboramos más que todo de pronto para que entre los tres seamos como esa parte que este muy bien" R.G. 	Determina su rendimiento al desarrollo de sus actividades diarias y la percepción que poseen sus superiores del cumplimiento de las mismas logrando así un crecimiento y satisfacción al realizar sus deberes optimizando tiempos bajo los lineamientos organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Realiza bien su trabajo y facilita el de los demás, para el logro de los objetivos y acciones esperadas. 2. Actúa para cumplir con su trabajo de acuerdo con las especificaciones de calidad y oportunidad. 3. Cumple con las tareas encomendadas en los tiempos establecidos 	Básico	Requerido

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

COMPROMISO	Es la capacidad de cada trabajador para autogestionarse y lograr resultados de excelencia en sus labores diarias, dispuesto a innovar, y que al desarrollar sus actividades experimente extrema satisfacción estando dentro de su proyecto de vida COLVAPOR S.A.S.	<p>Tal vez sea haber presentado esa oferta de Esmocol, porque creo que salió una orden de compra y por decir así la trabaje yo solo, no tuve que pedirle como una colaboración". R.G.</p> <p>· El trato, es como el trato que me tienen o sea con todos trato de llevármela bien y me la llevo súper bien" R.G.</p> <p>· mi meta fue como aprender un poquito más de lo debido, que yo era de pronto, solamente buscar inventario, lo que había o pasar precios o pasar descripción y ya" R.G.</p> <p>· me puse tratar de aprender un poquito el inglés, tratar de hablar con los proveedores y ya por mí mismo que me cotizaran y ya tampoco irme al apoyo de Daniel y de Diana". R.G.</p> <p>"Por mí mismo, preguntar, leer". R G</p>	Demuestra un interés y aprecio muy elevado por estar dentro del grupo de trabajo de la organización y se enfoca en los reconocimientos para seguir mejorando a nivel personal y laboral, manejo de criterios nuevos y autoevaluativos acordes a las necesidades autoimpuestas para sus labores diarias.	1. Entiende y se compromete con los objetivos que se le indican en su puesto de trabajo y se esfuerza para el logro de los mismos	Requerido	Requerido
TOLERANCIA A LA PRESIÓN	Habilidad para enfrentar de manera adecuada eventos frustrantes, soportar situaciones de presión, oposición y diversidad, sin una perturbación emocional	<p>· Me da como, yo soy muy fácil para estresarme pero, yo mismo, trato de no reflejárselo a los demás pero por dentro si me estreso". R.G.</p> <p>· Me coloque los audífonos a escuchar música y empecé a trabajar, concentrarme, dejar el celular al lado, me puse a concentrarme, trate primero de manejar el estrés ya cuando manejo el estrés, ya empiezo como a soltarme, empiezo como a rendir". R.G.</p> <p>· Primero analice la oferta, cuantos ítems tenía, de que eran los ítems, si eran especiales, porque si eran especiales tocaba enviar de una vez la cotización". R.G.</p>	Busca estrategias que le ayuden a manejar el estrés, aunque muestra poco manejo de este. Busca la prioridad en las labores asignadas, cumpliendo de acuerdo a la urgencia y necesidad que se presenten	2. Responde con una sensible baja en el desarrollo de sus labores si se siente frustrado	Básico	Básico
CALIDAD DEL TRABAJO	Comprende la capacidad de los colaboradores en organizar su trabajo, establecer prioridades de actuación y utilización del tiempo de forma racional y eficaz. Se refiere al esfuerzo por reducir la incertidumbre que existe en el entorno.	<p>· Enviándolos a tiempo y no sé, tratar de que el material que ellos pidieron sea el que ellos solicitaron, o sea, el que les pueda servir y si no, hacerles como esa aclaración, hacerles esa observación". R.G</p> <p>· Cuando termino de hacer algo, lo vuelvo a mirar para cómo identificar, que siempre hay veces que de pronto a uno, de hacerlo por primera vez se le pasan muchas cosas, entonces vuelvo y lo miro antes de enviar, que todo quede bien". R.G</p> <p>"ya tengo como esa confianza con mis compañeros, de pronto con algunos proveedores o algunos clientes, entonces ya termino y la empiezo a leer, la detallo muy bien, rectifico si algo me quedo mal lo vuelvo a cambiar y ya me siento garantizado". R.G.</p>	Demuestra compromiso en el trabajo que realiza exigiéndose cumplir con los estándares que propias que lo lleven a confiar en su trabajo. Demuestra responsabilidad y entrega en el trabajo que realiza, dedicando el tiempo necesario para cumplir con su labor y apoyándose en su equipo de trabajo.	2. Revisa su trabajo, establece controles con el fin de realizar el menor número de errores posibles 3. Trabaja de manera responsable y realiza las tareas dentro de los marcos establecidos	Requerido	Básico

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

CA RG	CATEGORI A	DEFINICION CONCEPTUAL	ITEMDELAENTREVISTA CATEGORIZADOS	ANÁLISISDE RELACIONVS	COMPORTA MIENTO	NIVEL	NIVEL ESPERAD
ASISTENTE	ORIENTACION AL CLIENTE	Capacidad de cada colaborador de comprender y satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, impactando de manera positiva la experiencia de servicio dejando una huella que garantice su lealtad con la organización.	"En general se trata de solucionar, de acuerdo a lo que yo sé". S.M. "la calma y pues no apresurarse, digamos pues que es muy complicado, pues para mí, digamos que estoy aprendiendo". S.M. "En necesidades pues, es que aquí es muy básico, en general ellos nos piden, ..., se busca la cuestión, si no la tenemos ya, se oferta otra alternativa, en caso de que yo no sepa digamos que no aplique o algo, pregunto entonces ". S.M.	Desarrolla las actividades que se le asignan relacionando la operación con la calidad de trabajo que prepara para el cliente.	2.Escucha a cada cliente con dedicación 3.Recibe las sugerencias y opiniones de los clientes internos y externos	Básico	Requerido
	ORIENTACION AL RESULTADO	Habilidad para lograr los objetivos trazados por la organización, superando los resultados con oportunidad y calidad, alcanzando altos niveles de eficiencia.	"aquí Colvapor tiene un sistema,..., Semanalmente cada viernes nos toca entregar un informe a nuestro jefe respecto a lo que hicimos". S M " Lo hago para que en el caso de enviar el informe pues Mariela sepa que es mi informe, fecha de vencimiento, el estado y digamos alguna importancia o notas importantes ". S M "Pues uno revisa o por lo menos yo reviso es cantidad de ítems o urgencia de esto". S M "saco primero lo que es para ya, para hoy y luego saco las siguientes". S M	Clasifica la información determinando lo Urgente de lo importante, organiza sus tareas identificando prioridades.	1.Realiza bien su trabajo y facilita el de los demás, para el logro de los objetivos y acciones esperadas. 2. Actúa para cumplir con su trabajo de acuerdo con las especificaciones de calidad y oportunidad 3.Cumple con las tareas encomendadas en los tiempos establecidos	Básico	Requerido
	COMPROMISO	Es la capacidad de cada trabajador para autogestionarse y lograr resultados de excelencia en sus labores diarias, dispuesto a innovar, y que al desarrollar sus actividades experimente extrema satisfacción estando dentro de su proyecto de vida COLVAPOR S.A.S.	"el trabajo en equipo es chévere ". S.M. "En general el ambiente, o sea Colvapor es una empresa muy tolerable en muchas cuestiones ". S.M. "Una meta, pues en este momento tengo un proceso de un papeleo que es un libro cliente y sí, la meta era sacar eso para marzo pero desafortunadamente las cosas no se han dado pues, no por mí sino por factores externos ". S.M.	Cuenta con el conocimiento para cumplir su puesto de trabajo	4.Escucha opiniones sobre su nivel desempeño y corrige sus acciones si es necesario	Básico	Requerido

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

<p>TOLERANCIA A LA PRESIÓN</p>	<p>Habilidad para enfrentar de manera adecuada eventos frustrantes, soportar situaciones de presión, oposición y diversidad, sin una perturbación emocional</p>	<p>"Todo es planeación, digamos que todo se da como te decía antes, los formatos Excel te permiten medir, también las horas de vencimiento entonces lo que yo hago con eso es generar alertas a mis compañeros". S.M. "soy como muy lineal o sea, no trato de exaltarme respecto a eso, desde que yo sienta que está organizado y todo, y pues en el caso de que ya vea que es como extremo pues, doy una voz de alerta". S.M. "yo presión he tenido bastante pero lo que te digo o sea, de hecho aquí todos me la montan por eso o sea, soy como muy relajado en ese sentido". S.M.</p>	<p>Maneja sus emociones, organiza sus tareas, y controla los momentos de tensión para no perder el orden de su trabajo</p>	<p>1. Es capaz de alejarse de una situación que le genere frustración. 3. Normalmente se apoyó de iguales o superiores para poder canalizar y orientar las actuaciones.</p>	<p>Básico</p>	<p>Básico</p>
<p>CALIDAD DEL TRABAJO</p>	<p>Comprende la capacidad de los colaboradores en organizar su trabajo, establecer prioridades de actuación y utilización del tiempo de forma racional y eficaz. Se refiere al esfuerzo por reducir la incertidumbre que existe en el entorno.</p>	<p>"todo tiene soporte, todo está soportado de hecho en el servidor todo tiene soporte, todo está documentado y registrado desde el principio hasta el final". S.M. "se estructura, básicamente lo que hago es la estructura entonces, dependiendo lo que me hayan pedido, trato de ser muy minucioso respecto a los detalles". S.M. "entre más detallado menos se gasta la otra persona revisando". S.M.</p>	<p>Revisa su trabajo al detalle, verifica que la información que está solicitando el cliente se encuentre perfecta</p>	<p>2. Revisa su trabajo, establece controles con el fin de realizar el menor número de errores posibles 3. Trabaja de manera responsable y realiza las tareas dentro de los marcos establecidos.</p>	<p>Requerido</p>	<p>Básico</p>

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

CARGO	CATEGORIA	DEFINICION CONCEPTUAL	ITEMDELAENTREVISTA CATEGORIZADOS	ANÁLISIS DE RELACION VS CATEGORIAS	COMPORTAMIENTO	NIVEL	NIVEL ESPERADO
JEFE BODEGA	ORIENTACION AL CLIENTE	Capacidad de cada colaborador de comprender y satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, impactando de manera positiva la experiencia de servicio dejando una huella que garantice su lealtad con la organización.	"Pues cuando es un reclamo de un cliente, yo miro que fue lo que paso en mi área es sobre los despachos, y verificamos para corregir" "Hablamos con mis compañeros para verificar y poder responder al cliente" "Tenemos varios cliente que confian mucho en mi, porque por ejemplo si necesitan una información, yo puedo dar una información de pronto mas rápida". "Algunos clientes confian en mi trabajo y me llaman directamente"CG	Se identifica con las necesidades del cliente, promoviendo espacios para una adecuada comunicación. Permite el desarrollo de buenas relaciones con el cliente, impactando de manera positiva en el servicio. Responde de manera acorde y puntual con las solicitudes del cliente.	1. Satisface las necesidades de los clientes mas allá de lo esperado. 2. Propicia procesos y ambientes de trabajo, que cuidan y atienden al cliente. 3. Establece y mantiene buenas relaciones con clientes que impactan en el logro de los objetivos.	Requerido	Requerido
	ORIENTACION AL RESULTADO	Habilidad para lograr los objetivos trazados por la organización, superando los resultados con oportunidad y calidad, alcanzando altos niveles de eficiencia.	"las metas es llegar a un tope de 100% es la meta de nosotros acá pero, ahorita a la verdad como las ventas han estado un poco quietas, pues no se ha logrado por que las ventas están un poco pésimas por eso no se ha podido cumplir pero las metas es lograr el 100% "	Puede identificar las metas establecidas por la organización. Actúa para cumplir con su trabajo y responsabilidades otorgadas.	1. Realiza bien su trabajo y facilita el de los demás, para el logro de los objetivos y acciones esperadas. 2. Actúa para cumplir con su trabajo de acuerdo con las especificaciones de calidad y oportunidad.	Básico	Requerido
	COMPROMISO	Es la capacidad de cada trabajador para autogestionarse y lograr resultados de excelencia en sus labores diarias, dispuesto a innovar, y que al desarrollar sus actividades experimente extrema satisfacción estando dentro de su proyecto de vida COLVAPOR S.A.S	"Confianza que los jefes tienen conmigo, pues en el tiempo que llevo acá en la empresa la confianza que él me ha dado me hace sentir tranquilo". "económicamente el me apoyo mucho tuvo en cuenta todo mis labores el tiempo que llevo en esta empresa entonces uno se siente orgulloso que un jefe lo tenga en cuenta ". "CG	Se evidencia sentido de pertenencia con la empresa. Manifiesta satisfacción en la relación con superiores.	1. Se siente orgulloso de ser parte de la empresa y actúa consecuentemente 3. Tiene un buen nivel de desempeño y de cumplimiento de acuerdo a las funciones asignadas.	Básico	Requerido

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

TRABAJO EN EQUIPO	Facultad para formar parte de un grupo de trabajo participando activamente en él, con el fin de encaminarlo a la consecución de los objetivos comunes de la organización.	"Bueno nosotros siempre trabajamos en equipo, la unión es importante, por que como dice el dicho la unión hace la fuerza entonces siempre somos muy unidos para cualquier cosa que uno necesite pues estamos todos ". "Nosotros nos entendemos muy bien el respeto siempre el respeto con ellos tanto yo con ellos y ellos conmigo también si aquí todos con respeto". CG	Permite el desarrollo de relaciones laborales adecuadas, se integra y comparte información importante con el grupo de trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comparte información que es requerida por otra persona o área. 2. Evidencia facilidad hacia el trabajo en equipo colaborando con los demás. 3. Tiene una actitud de apertura para aprender de los otros. 	Básico	Avanzado
COMUNICACIÓN	Disposición para escuchar y transmitir de manera clara y eficiente dentro de su rol, todo lo relacionado a los objetivos y estrategias de la organización.	"las reuniones las hacemos en la oficina con mi grupo de trabajo de manera semanal, igual si tenemos alguna novedad o pedido grande cuadramos entre todos, para organizarnos". "con la gerencia las reuniones son cada tres meses, depende y se le informa como vamos". " en este momento se están planteando mejorar para las vetas"CG	Se evidencia un papel activo en la comunicación con su grupo de trabajo. Permite los espacios para el intercambio de información. Demuestra interés por escuchar las inquietudes y novedades del grupo de trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escucha atentamente a los demás, haciendo un esfuerzo por comprender y satisfacer sus necesidades. 2. Muestra facilidad para comunicarse de manera asertiva con otras personas tanto dentro como fuera de la compañía. 3. Mantiene un nivel de comunicación efectivo y preciso con los miembros de otras áreas. 	Básico	Requerido
LIDERAZGO	Capacidad de dirigir al equipo de trabajo hacia un objetivo común, estableciendo metas claras, dando retroalimentación oportuna, inspirado en los valores corporativos anticipándose a escenarios de desarrollo futuros, donde el beneficio obtenido se vea reflejado	"Primero que todo el respeto y saber uno dirigir a las personas para qué haya una buena comunicación". " la mayoría de las veces todo el grupo entiende las instrucciones, el trabajo a realizar, la ventaja es que somos tan poquitos que no se presenta ningún inconveniente"CG	Desarrolla espacios de comunicación con el equipo de trabajo. Crea relaciones donde predomina el respeto y la convivencia.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establece metas para su equipo de trabajo 2. Establece metas claras sobre el desempeño de sus colaboradores y verifica su entendimiento. 3. Proporciona canales de comunicación que beneficia a su equipo de trabajo 	Básico	Requerido

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

CARGO	CATEGORIA	DEFINICION CONCEPTUAL	ITEMDELAENTREVISTA CATEGORIZADOS	ANALISISDE RELACION VS	DEFINICION DE COMPORTAMIENTOS	NIVEL IDENTIFICA DO	NIVEL ESPERADO
ASISTENTE	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Capacidad de cada colaborador de comprender y satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, impactando de manera positiva la experiencia de servicio dejando una huella que garantice su lealtad con la organización.	"Que el sitio de entrega sea el que el cliente nos dijo, para donde va porque pues como somos, manejamos el área de las petroleras y eso entonces manejamos mucho campo, entonces hay muchísimas especificaciones" LG.	Busca entregar un producto de calidad y efectividad para atender las necesidades del cliente.	2. Propicia procesos y ambientes de trabajo, que cuidan y atienden al cliente. 3. Establece y mantiene buenas relaciones con clientes que impactan en el logro de los objetivos	Requerido	Requerido
	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Habilidad para lograr los objetivos trazados por la organización, superando los resultados con oportunidad y calidad, alcanzando altos niveles de eficiencia	"Los resultados de mi trabajo son muy satisfactorios porque hasta el momento no he tenido ningún error y trato de ser muy organizada, trato de, de día tras día retribuir muchísimo la confianza que me pusieron mis jefe a mí"LG. "Llevo un cuadro de control desde la fecha en que se divulga la orden de compra, para hacer seguimiento al cliente , que material solicito, coloco ítem por ítem el material" LG.	Se enfoca en buscar alternativas innovadoras en busca de obtener los mayores resultados para la organización.	3. Va mas allá de lo que se pide brindando valor agregado a su gestión. 4. Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación de los procesos o servicios.	Requerido	Requerido
	COMPROMISO	Es la capacidad de cada trabajador para autogestionarse y lograr resultados de excelencia en sus labores diarias, dispuesto a innovar, y que al desarrollar sus actividades experimente extrema satisfacción estando dentro de su proyecto de vida	"El trato de mis jefes para mí ha sido fundamental, es una experiencia muy chévere porque ellos nos han valorado a nosotros como personas mas no nos han rechazado ni por tu estudio, ni por de donde tu vengas, si vienes de pueblo si vienes del campo esa experiencia para mí ha sido muy bonita porque en todos mis años de vida ha sido primera vez que un jefe se sienta en la mesa con uno almorzar, que le preguntan a uno "¿Cómo estás?, ¿Cómo están tus hijos?" LG.	El clima laboral es fundamental para que los colaboradores de Colvapor se sientan orgullos de su empresa.	1. Se siente orgulloso de ser parte de la empresa y actúa consecuentemente. 2. Se mantiene motivado y motiva a sus compañeros para el logro de los objetivos.	Básico	Requerido

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

<p>TOLERANCIA A LA PRESIÓN</p>	<p>Habilidad para enfrentar de manera adecuada eventos frustrantes, soportar situaciones de presión, oposición y diversidad, sin una perturbación emocional</p>	<p>"Organización es fundamental en mi trabajo porque de igual manera son varias cosas pero hay que hacerlas entonces toca hacerlas pausadamente y darle prioridad a lo que sea como más importante, por ejemplo en el caso de los despachos, lleva tantas cosas, entonces empiezo de cero rápido y saco despachos" LG. "Cada cliente dice " bueno yo necesito este material dentro de quince días, dentro de ocho días" así como ahí depende si el material está aquí en stock, si el material hay que comprarlo, viene de afuera se tiene que importar y hay que cumplir con los tiempos de entrega" LG.</p>	<p>Es ágil, se enfoca en la organización para responder a los tiempos de respuesta exigidos por el cliente y Colvapor S.A.S.</p>	<p>1. Presenta siempre la voluntad para sacar adelante el trabajo, a pesar de los cambios que demanden nuevos esfuerzos 2. Propone diferentes formas de enfrentar situaciones difíciles para orientar el trabajo</p>	<p>Requerido</p>	<p>Básico</p>
<p>CALIDAD EN EL TRABAJO</p>	<p>Comprende la capacidad de los colaboradores en organizar su trabajo, establecer prioridades de actuación y utilización del tiempo de forma racional y eficaz. Se refiere al esfuerzo por reducir la incertidumbre que existe en el entorno.</p>	<p>"Con mucha calidad y honestidad hago ese cuadro porque de ahí se refleja primero mi trabajo y segundo la confiabilidad que va a tener mi jefe cuando presente sus informes yo no puedo colocar ahí por colocar cuánto vale esa remisión si ya me ha pasado un informe pero como así que vale esto y la factura salió por tanto, quien le paso estos datos pues yo soy la que le suministro los datos a mi jefe" LG.</p>	<p>La calidad de los informes esta dada por mantener el control de los datos, para presentar información real en los tiempos estimados por sus superiores.</p>	<p>2. Revisa su trabajo, establece controles con el fin de realizar el menor número de errores posibles. 3. Trabaja de manera responsable y realiza las tareas dentro de los marcos establecidos.</p>	<p>Requerido</p>	<p>Básico</p>

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

CARGO	CATEGORIA	DEFINICION CONCEPTUAL	ITEM DE LA ENTREVISTA CATEGORIZADOS	ANALISIS DE RELACION VS CATEGORIAS	DEFINICION DE COMPORTAMIENTOS	NIVEL IDENTIFICADO	NIVEL ESPERADO
DIRECTOR ADMINISTRATIVO	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Capacidad de cada colaborador de comprender y satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, impactando de manera positiva la experiencia de servicio dejando una huella que garantice su lealtad con la organización.	"Inicialmente lo escucharía pienso y obviamente si llego a mí fue por alguna razón, si tengo las herramientas para darle una solución o sea si tiene que ver con alguna insatisfacción que tiene que ver con mi área pues podría dar una solución de pronto inmediata en cuanto a un plan de acción a él, una respuesta me refiero, de no ser así pues sí, si me tocaría como referirlo a la persona o al área encargada, ¿Si?, pues obviamente sin dejarle la sensación de que no quedo atendido, a eso me refiero" RM. "La identificación de las necesidades de los clientes pues se hacen de nuestro lado o de mi área pues apoyando digamos que estratégicamente al equipo comercial que llega a los clientes, si para que ellos	Atiende las necesidades de clientes internos y externos, generando mecanismos apropiados para su satisfacción con la empresa.	1. Utiliza el conocimiento que tiene de los clientes, procesos, procedimientos y su experiencia para sugerir soluciones adaptadas a sus necesidades que le agreguen mayor valor. 3. Indaga y se informa sobre las necesidades actuales y potenciales de los clientes internos, externos y proveedores.	Avanzado	Avanzado
	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Habilidad para lograr los objetivos trazados por la organización, superando los resultados con oportunidad y calidad, alcanzando altos niveles de eficiencia.	"Para determinarlas, en nuestra área bueno tiene que ver mucho con la parte de metas y el manejo con la parte administrativa, un poco con la parte financiera, en la parte administrativa que tiene que ver también la parte de recursos humano y calidad pues digamos que, las metas se han fijado... digamos que bueno, los indicadores algunos se fijan por el lado de seguridad, se fija pues con base digamos que esto es un área no nueva pero si es algo que se ha trabajado recientemente por decirlo así comparado pues con todo el sistema de gestión de calidad de allí las metas pues salen" RM. "Muchos se hacen pensando en tiempos, en tiempo de ejecución de alguna tarea o ya las otras salen de mi	Establece metas retadoras para su equipo y la organización, que se miden a través de indicadores de gestión, buscando alcanzar altos niveles de cumplimiento.	1. Valida regularmente los informes de gestión para evaluar el grado de consecución de los objetivos esperados. 2. Toma decisiones, establece prioridades u objetivos, manteniendo siempre en mente la relación entre recursos utilizados y resultados. 3. Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes.	Avanzado	Avanzado

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

COMPROMISO	Es la capacidad de cada trabajador para autogestionarse y lograr resultados de excelencia en sus labores diarias, dispuesto a innovar, y que al desarrollar sus actividades experimente extrema satisfacción estando dentro de su proyecto de vida COLVAPOR S.A.S.	"Siempre ha sido gratificante ver que es una empresa donde la gente se siente bien o sea digamos que las quejas o no conformidades de parte de las personas que nos ayudan, son pocas eso genera como cierta sensación de que uno está trabajando, está haciendo las cosas bien, no solamente por uno sino por ellos, ¿Si?, eso me gusta de la empresa que es muy humana en pocas palabras" RM.	Siente orgullo por crear y ser parte de una organización que se enfoca en las personas, buscando brindar el mayor bienestar para todos.	1. Asume como propios los objetivos de la organización sintiéndose totalmente identificado con ellos, siendo su guía de acción en la toma de decisiones. 2. Aporta ideas de innovación que permita solucionar obstáculos que se presenten durante el desarrollo de cualquier actividad	Avanzado	Avanzado
PLANEACIÓN	Habilidad para organizar previamente la ejecución de actividades propias y del grupo de trabajo, asegurando la obtención de los resultados de manera eficiente y eficaz.	"Bastante bien pienso yo digamos que los últimos cuatro, cinco años ha habido mucha reestructuración a nivel de definición de funciones ha sido más el tema, no es que hayan cambiado de puestos o se hayan hecho cambios como estructurales grandes sino que se han definido mucho más las funciones de las personas y eso ha ayudado obviamente a ser más organizados en, cada uno en sus tareas y eso también les da como empoderamiento a las personas para que cumplan con sus labores mejor entonces creo que por ese sentido	Se anticipa a los cambios, buscando dar organización a las funciones y tareas específicas de cada colaborador.	1. Hace una planeación detallada y organiza el trabajo de su equipo para mejorar su rendimiento, siguiendo criterios de eficiencia. 2. Establece la planeación de su área teniendo en mente las oportunidades de negocio para el logro de los objetivos de la compañía.	Avanzado	Avanzado
TRABAJO EN EQUIPO	Facultad para formar parte de un grupo de trabajo participando activamente en él, con el fin de encaminarlo a la consecución de los objetivos comunes de la organización.	"La actitud, la disposición de las personas para atacar cierto tema, lo segundo llegar con cierta preparación pues del tema que se va a tocar, ¿Si?, no puede llegar uno como, perdido de que se va hablar y nada disposición es todo creo yo, estar dispuesto a involucrarse con la dinámica de lo que va hacer la conversación y de aportar con base en lo que, en los conocimientos de cada persona que esté en esa reunión" RM.	La actitud y la buena disposición de los colaboradores son herramientas fundamentales para trabajar adecuadamente en equipo.	2. Contribuye con un ambiente de confianza y respeto dentro de su grupo de trabajo, buscando soluciones ante las dificultades o conflictos que se generan. 3. Comparte con sus colaboradores los logros así como las oportunidades de mejora, tanto de su área como de toda la organización.	Avanzado	Avanzado
LIDERAZGO	Capacidad de dirigir al equipo de trabajo hacia un objetivo común, estableciendo metas claras, dando retroalimentación oportuna, inspirado en los valores corporativos anticipándose a escenarios de desarrollo futuros, donde el beneficio obtenido se vea reflejado.	"No llego como con "quiero que me hagan esto, esto y esto" no, no le veo mucho sentido a imponer pero si como a escuchar y tratar de darles las mejores lineamientos pues basados en mi experiencia y basado como en el entender que es lo que queremos hacer y hacia donde queremos llegar" RM.	El liderazgo en Colvapor S.A.S, esta dado por escuchar a la gente y en conjunto construir estrategias que ayuden a la empresa a lograr los resultados.	3. Influye en forma positiva en las personas con las cuales interactúa, logrando acuerdos y consiguiendo resultados efectivos con otras áreas.	Avanzado	Avanzado

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

CARGO	CATEGORIA	DEFINICION CONCEPTUAL	ITEM DE LA ENTREVISTA CATEGORIZADOS	ANALISIS DE RELACION VS CATEGORIAS	DEFINICION DE COMPORTAMIENTOS	NIVEL IDENTIFICADO	NIVEL ESPERADO
DIRECTOR HSEQ	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Capacidad de cada colaborador de comprender y satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, impactando de manera positiva la experiencia de servicio dejando una huella que garantice su lealtad con la organización.	<p>"Cuando ellos han solucionado el tema con el cliente hago una carta de disculpa digámoslo así, por la situación que se ha presentado con el cliente y mandamos toda la trazabilidad de esa queja que se presentó en el producto" FR.</p> <p>"Identifico las necesidades por ejemplo, en unos resultados del clima organizacional la necesidad de mi grupo por ejemplo es comunicación, entonces genero capacitaciones de comunicación, trabajo en equipo, también tenemos otra falencia entonces como que se hacen programas, que están diseñados para subsanar esas falencias que existen dentro del grupo de trabajo" FR.</p>	Se enfoca en escuchar las necesidades de clientes internos y externos con el fin de brindar soluciones ágiles y eficientes.	<p>Utiliza el conocimiento que tiene de los clientes, procesos, procedimientos y su experiencia para sugerir soluciones adaptadas a sus necesidades que le agreguen mayor valor.</p> <p>Actúa para crear una cultura de servicio, promoviendo y modelando las conductas que permiten convertir el servicio en el elemento diferenciador de COLVAPOR SAS.</p>	Avanzado	Requerido
	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Habilidad para lograr los objetivos trazados por la organización, superando los resultados con oportunidad y calidad, alcanzando altos niveles de eficiencia.	<p>"En mi proceso tengo indicadores de gestión, yo manejo tres procesos que es todo el sistema de gestión integral, los recursos humanos y administración. Para cada proceso tengo indicadores asociados entonces los indicadores tienen unas metas establecidas y yo debo cumplir con esas metas establecidas con el objetivo de cada indicador" FR.</p> <p>"Aquí en Colvapor lo único que existía era administración, nadie la conocía entonces, empecé a proyectar, entonces tenemos que fortalecer el sistema de calidad después tenemos que implementar el sistema de seguridad y salud en el trabajo y ahorita estamos certificados, cumplimos la parte de recursos humanos" FR.</p>	Proyecta metas retadoras que ayudan a la compañía a alcanzar reconocimientos y mejores niveles de eficiencia.	<p>1. Valida regularmente los informes de gestión para evaluar el grado de consecución de los objetivos esperados.</p> <p>3. Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes.</p>	Avanzado	Requerido

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

<p>COMPROMISO</p>	<p>Es la capacidad de cada trabajador para autogestionarse y lograr resultados de excelencia en sus labores diarias, dispuesto a innovar, y que al desarrollar sus actividades experimente extrema satisfacción estando dentro de su proyecto de vida COLVAPOR S.A.S.</p>	<p>"Me siento muy orgullosa, Bueno montamos el sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional que se llama Oshas 18001. Ese sistema se montó pues para evitar todo nivel de accidentalidad, prever y minimizar porque ya se estaban presentando accidente, y fuimos ganadores del premio a la excelencia a nivel nacional" FR.</p>	<p>Se enorgullece por su labor y la oportunidad que le brinda la empresa para crear nuevas formas de trabajo y aplicarla de manera efectiva a los colaboradores.</p>	<p>1. Asume como propios los objetivos de la organización sintiéndose totalmente identificado con ellos, siendo su guía de acción en la toma de decisiones. 2. Aporta ideas de innovación que permita solucionar obstáculos que se presenten durante el desarrollo de cualquier actividad.</p>	<p>Avanzado</p>	<p>Requerido</p>
<p>PLANEACIÓN</p>	<p>Habilidad para organizar previamente la ejecución de actividades propias y del grupo de trabajo , asegurando la obtención de los resultados de manera eficiente y eficaz</p>	<p>"Ha evolucionado bastante, empezando con su nivel de formación o sea, ahorita yo "Le puedo decir que tengo un equipo en un nivel de educación técnica, se ha hecho formaciones que le sirva a esos equipo de trabajo que tienen como menos acceso a la educación entonces, tengo una población más educada y más consciente, les hace falta y no es un trabajo trata es de valores tanto personales como culturales" FR.</p>	<p>Identifica las necesidades de sus colaboradores y elabora planes de mejora que ayudan a aumentar el</p>	<p>1. Hace una planeación detallada y organiza el trabajo de su equipo para mejorar su rendimiento, siguiendo criterios de eficiencia. 2. Establece la planeación de su área teniendo en mente las oportunidades de negocio para el logro de los objetivos de la compañía.</p>	<p>Avanzado</p>	<p>Requerido</p>
<p>TRABAJO EN EQUIPO</p>	<p>Facultad para formar parte de un grupo de trabajo participando activamente en él, con el fin de encaminarlo a la consecución de los objetivos comunes de la organización.</p>	<p>"La disponibilidad de la gente, al ambiente físico, la actitud y un espacio de comunicación abierto, tienen que existir canales de comunicación, como que la gente pueda hablar tranquilamente no hayan choques , la idea es que sea de espacios abiertos en donde podamos manifestar nuestras diferencias y no hayan represarías</p>	<p>Genera un ambiente de trabajo agradable y de confianza con todos los colaboradores de la compañía.</p>	<p>espíritu de equipo dentro de todas las colaboradoras de la compañía. 2. Contribuye con un ambiente de confianza y respeto dentro de su grupo de trabajo, buscando soluciones ante las dificultades</p>	<p>Avanzado</p>	<p>Avanzado</p>

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

		por hacerlo".		o conflictos que se generan.			
LIDERAZGO	Capacidad de dirigir al equipo de trabajo hacia un objetivo común, estableciendo metas claras, dando retroalimentación oportuna, inspirado en los valores	para este año queremos un grupo administrativo que tenga ese cumplimiento, vamos a empezar a escucharlos, ellos generan sus propias ideas, entre todos decidimos cuales son las mejores ideas, se clasifican las mejores en, el menor valor posible" FR.		A través de la participación del equipo de trabajo, se construyen las estrategias y planes	1. Traza las metas conforme a la identificación de las mismas involucrando a cada uno de los colaboradores.	Avanzado	Requerido

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

CARGO	CATEGORIA	DEFINICION CONCEPTUAL	ITEMDELAENTREVISTA CATEGORIZADOS	ANÁLISIS DE RELACION VS CATEGORIAS	COMPORTAMIENTO	NIVEL IDENTIFICADO	NIVEL ESPERADO
COORDINADOR NEBORECA	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Capacidad de cada colaborador de comprender y satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, impactando de manera positiva la experiencia de servicio dejando una huella que garantice su lealtad con la organización.	" Depende yo le pregunto a la persona que necesita, si es algún certificado de calidad que es lo que yo manejo, pues si yo lo atiendo, si necesita algún certificado de tal material, que ustedes me despacharon yo lo atiendo, si es algún reclamo del material, que no le sirve, se lo transfiero a los jefes de cuenta o a la parte técnica"YO "Me llaman para saber qué fue lo que paso con tal entrega, entonces ya no es mi área** La transfiero bien sea a cuenta	Atiende e los requerimientos de los clientes siempre y cuando tenga que ver con su área	1. Promueve el contacto permanente con los clientes internos y externos. 2. Escucha a cada cliente con dedicación. 3. Recibe las sugerencias y opiniones de los clientes internos y externos.	Básico	Requerido
	ORIENTACIÓN AL RESULTADO	Habilidad para lograr los objetivos trazados por la organización, superando los resultados con oportunidad y calidad, alcanzando altos niveles de eficiencia	"Eso fue de todos los compañeros porque si tenemos que hacer un despacho inmediato íbamos a sacar el material que estaba o algo le presentaba y nos demoraba más que un buen despacho entonces si tenemos un material limpio, nos va, nos va que, nos va a facilitar la entrega para gastar menos tiempo"YO	Se preocupa porque su sitio de trabajo se encuentre organizado para evitar demoras en caso de eventualidad	1. Realiza bien su trabajo y facilita el de los demás, para el logro de los objetivos y acciones esperadas. 2. Actúa para cumplir con su trabajo de acuerdo con las especificaciones de calidad y oportunidad. 3. Cumple con las tareas encomendadas en los tiempos establecidos.	Básico	Requerido
	COMPROMISO	Es la capacidad de cada trabajador para autogestionarse y lograr resultados de excelencia en sus labores diarias, dispuesto a innovar, y que al desarrollar sus actividades experimente extrema satisfacción estando dentro de su proyecto de vida COLVAPOR S.A.S.	"Lo de la pintura nosotros lo metimos, porque eso no estaba en el manual, si me entiende, como una función más y algo más que haya, haber, no, pues es que tenemos harto material" YO "Si no sé como decirle es agradecimiento porque llevo 6 años acá y me ha ido bien y me han apoyado porque yo llegué como auxiliar y subí a coordinador y he aprendido mucho"YO "Cuando le entregan a los clientes, o sea vamos a entregarles a los clientes es una forma de presentación del material, nosotros despachamos el material, las otras empresas nos lo hacen, nosotros les colocamos el logo, les dicen a los otros clientes, venga, haga como COLVAPOR, y pues uno se siente orgulloso del trabajo que está haciendo porque tienen como referencia a COLVAPOR "YO	Desarrolla actividades adicionales a las encomendadas A pesar de sentir presión en la entrega de los materiales para los clientes toma su tiempo para que esta sea realizada bajo los lineamientos de calidad.	1. Se siente orgulloso de ser parte de la empresa y actúa consecuentemente 3. Tiene un buen nivel de desempeño y de cumplimiento de acuerdo a las funciones asignadas.	Básico	Requerido

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

LIDERAZGO	Capacidad de dirigir al equipo de trabajo hacia un objetivo común, estableciendo metas claras, dando retroalimentación oportuna, inspirado en los valores corporativos anticipándose a	"Pues cuadramos, esta semana vamos a hacer esto, como nos fue la semana pasada, que hicimos, cuantas maquinas revisamos y que vamos a hacer en esa semana planeamos lo que vamos a hacer en esa semana"YO	Se esmera por la presentación de sus materiales y esto hace que se convierta en un valor agregado frente al cliente externo	2. Establece metas claras sobre el desempeño de sus colaboradores y verifica su entendimiento	Básico	Requerido
COMUNICACIÓN	Disposición para escuchar y transmitir de manera clara y eficiente dentro de su rol, todo lo relacionado a los objetivos y estrategias de la organización.	"Siempre es guiándome al reconocimiento que tiene la persona, por ejemplo hay un muchacho que lleva 5 años, otro que acabo de entrar siempre es mirando por el conocimiento que tenga pero siempre lo realizamos los 3, nunca los dejo solos" YO	Transmite la información efectivamente dentro de sus compañeros de trabajo	1. Escucha atentamente a los demás, haciendo un esfuerzo por comprender y satisfacer sus necesidades. 2. Muestra facilidad para comunicarse de manera asertiva con otras personas tanto dentro como fuera de la compañía.	Básico	Requerido
TRABAJO EN EQUIPO	Facultad para formar parte de un grupo de trabajo participando activamente en él, con el fin de encaminarlo a la consecución de los objetivos comunes de la organización.	"Ah! nos encontramos, lo hablamos que vea, usted hace esto, usted hace esto "YO " Una buena comunicación, entre compañeros una buena comunicación "YO "Hablando, pero pues o sea, yo no he tenido rollos acá, la verdad no, yo soy muy callado muy metido en mi cuento del trabajo y eso, pero la verdad no"YO	Esta dispuesto al dialogo, organiza su equipo de trabajo para la realización de las tareas diarias, realiza acompañamiento a sus compañeros	1. Comparte información que es requerida por otra persona o área. 2. Evidencia facilidad hacia el trabajo en equipo colaborando con los demás.	Básico	Avanzado

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

CARGO	CATEGORIA	DEFINICION	ITEMDELAENTREVISTA	ANÁLISISDE	COMPORTAMIENTO	NIVEL	NIVEL
DIRECTOR COMERCIA	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Capacidad de cada colaborador de comprender y satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, impactando de manera positiva la experiencia de servicio dejando una huella que garantice su lealtad con la organización.	"A través de diferentes áreas para saber cuáles son las necesidades, que no es lo mismo la persona que sale a comprar a la persona que lo va a necesitar, es decir, el usuario ese es el que realmente me dice a mi cual es la necesidad de tiempo, de calidad, de marca"ML "Pero como determino yo cual va a ser mi meta? Es basado en las necesidades que hay en el mercado, en las solicitudes que nos están haciendo en las necesidades que hay, en los proyectos, eso se hace a través de mi grupo"ML	clasifica las necesidades de los clientes de forma técnica, analiza su campo de acción, para identificar nichos de mercado	1. Promueve el contacto permanente con los clientes internos y externos. 2. Escucha a cada cliente con dedicación. 3. Recibe las sugerencias y opiniones de los clientes internos y externos.	Básico	Requerido
	ORIENTACIÓN AL RESULTADO	Habilidad para lograr los objetivos trazados por la organización, superando los resultados con oportunidad y calidad, alcanzando altos niveles de eficiencia	"Por ejemplo, mi grupo tiene asignados ciertos clientes entonces según la necesidad del cliente o del estado de su cliente se le da unos objetivos unas metas digamos adicionales que ellas cada una porque las principales son mujeres, cada una debe desarrollar, lo analizo en base al cliente que ellas tienen"ML "Algunas pueden estar por encima de lo que decide la compañía, pero la idea es cumplir con lo que dice la compañía y un poquito más, para podemos destacar"ML	La organización establece metas de cumplimiento las cuales se trazan en el tiempo para lograr alcanzar los objetivos trazados por la compañía.	1. Realiza bien su trabajo y facilita el de los demás, para el logro de los objetivos y acciones esperadas. 2. Actúa para cumplir con su trabajo de acuerdo con las especificaciones de calidad y oportunidad. 3. Cumple con las tareas encomendadas en los tiempos establecidos.	Básico	Requerido
	COMPROMISO	Es la capacidad de cada trabajador para autogestionarse y lograr resultados de excelencia en sus labores diarias, dispuesto a innovar, y que al desarrollar	"Pues en COLVAPOR a mi me enorgullece realmente pues todo, porque digamos COLVAPOR es una empresa que tiene un gran nombre en el mercado, en el sector es muy conocida por su honestidad, por su calidad que tienen los materiales que presenta y por toda la	Se identifica con su grupo de trabajo, especialmente por la calidad humana de sus directivos y su grupo de trabajo	1. Se siente orgulloso de ser parte de la empresa y actúa consecuentemente 3. Tiene un buen nivel de desempeño y de cumplimiento de acuerdo a las funciones asignadas.	Básico	Requerido

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

LIDERAZGO	Capacidad de dirigir al equipo de trabajo hacia un objetivo común, estableciendo metas claras, dando retroalimentación oportuna, inspirado en los valores corporativos anticipándose a escenarios de desarrollo futuros, donde el beneficio obtenido se vea reflejado	"Con análisis, reestructuración, conversando con cada una de ellas, y dándoles las oportunidades de mejora, y el tiempo para que cada quien se diera cuenta de hasta dónde podía llegar, y hasta donde no, y darle la oportunidad a otra persona de estar, comunicación básicamente"ML	Establece metas para cada integrante de su equipo de trabajo y le ofrece la oportunidad de crecimiento dentro de la compañía	1. Traza las metas conforme a la identificación de las mismas involucrando a cada uno de los colaboradores. 2. Inspira valores corporativos a través del liderazgo participativo. 3. Motiva a su equipo de trabajo a la consecución de metas.	Requerido	Requerido
TRABAJO EN EQUIPO	Facultad para formar parte de un grupo de trabajo participando activamente en él, con el fin de encaminarlo a la consecución de los objetivos comunes de la organización.	"La comunicación, principalmente comunicación, colaboración, debe haber confianza, obviamente tiene que haber respeto siempre"ML "Eso siempre pasa, pero yo creo que comunicándose, o sea yo creo que la idea es digamos que a nivel personal no tiene nada que ver con el nivel laboral, entonces si cada quien tiene su tareas claras, pues venimos a trabajar, a interactuar sobretodo con el respeto, con ética profesional, no debería porque pasar nada"ML	Esta dispuesta a escuchar a su grupo de trabajo buscando una comunicación asertiva con cada miembro del equipo.	1. Es consciente de la necesidad de llevar a cabo una cooperación interfuncional para alcanzar los objetivos corporativos. 3. Realiza de manera efectiva la parte de las actividades que le designaron en su grupo de trabajo	Requerido	Avanzado

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

<p>PLANEACIÓN</p>	<p>Habilidad para organizar previamente la ejecución de actividades propias y del grupo de trabajo , asegurando la obtención de los resultados de manera eficiente y eficaz</p>	<p>"Lo primero es el logro que queremos alcanzar, tener muy claro cuál es nuestro objetivo, que necesitamos para poderlo cumplir, es decir, de eso que se necesita que herramientas tenemos nosotros, ¿verdad? Y el tiempo que se necesita"LM</p> <p>"Se piensa a analizar la actividad a través de la herramienta de las visitas, de las noticias, información de la pagina web de los clientes, y en el momento en que surgen nuevas oportunidades, se le asigna a esa persona por causa de que las oportunidades se asignan a la personas que tienen poca actividad"ML</p> <p>"Se identifica un proyecto nuevo, y esto tiene una empresa nueva hay que ver el objetivo como directora comercial, si es una empresa nueva el objetivo es que compre, ahí yo veo que necesito es asignar una gerente y ahí yo analizo cual es la gerente de planta para poder atacar el proyecto, entonces cuales son mis herramientas, mis herramientas son una gerente buena, una empresa nueva un usuario final, la gerente que más capacidad puede tener para hacerlo para entrar ahí si bien, y ahí viene el tiempo, tengo un año, tengo dos años, no tengo nada, si ya no tengo nada recurro a la gerente que puede entrar más rápido, y así de esa manera empezar"ML</p>	<p>Organiza sus actividades donde detalla el objetivo que ha trazado alcanzar, utiliza las herramientas de consultas dadas por la organización</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programa sus actividades teniendo en cuenta las prioridades y expectativas tanto de los clientes internos como externos. 2. Distribuye adecuadamente el tiempo para la realización de sus actividades diarias 3. Utiliza permanentemente instrumentos de planificación para validar el avance de sus actividades 	<p>Básico</p>	<p>Requerido</p>
-------------------	---	--	--	---	---------------	------------------

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

CARGO	CATEGORIA	DEFINICION CONCEPTUAL	ITEMDELAENTREVISTA CATEGORIZADOS	ANÁLISISDERELACION VS CATEGORIAS	COMPORTAMIENTO	NIVEL	NIVEL ESPERADO	RECOMENDACIONES
ASISTENTE	ORIENTACION AL CLIENTE	Capacidad de cada colaborador de comprender y satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, impactando de manera positiva la experiencia de servicio dejando una huella que garantice su lealtad con la organización.	"tratamos de resolver toda esa queja que tenga el cliente, pero básicamente solo es la parte técnica, que hayan reclamos que llego mal un material que se despachó bien, y el cliente encontró tal cosa, que no llego esto hay participo". DG "Tengo contacto directo con el cliente, yo manejo una líneas específicas o las líneas nuevas que maneja COLPAPOR para esos casos yo acompaño a los gerentes a las visitas, o cuando tienen alguna duda especial de las marcas". DG	Atiende al cliente sin ir más allá de lo esperado, esto es rigiéndose a las políticas de la compañía.	1. Promueve el contacto permanente con los clientes internos y externos. 2. Escucha a cada cliente con dedicación.	Básico	Requerido	Se recomienda una acción mas participativa en el momento de solucionar las necesidades del cliente.
	ORIENTACION AL RESULTADO	Habilidad para lograr los objetivos trazados por la organización, superando los resultados con oportunidad y calidad, alcanzando altos niveles de eficiencia.	"revisamos que todo esté bien se va la oferta después el cliente compra algo después al ver que toda esa oferta se haya ido bien revisamos cual fue la satisfacción del cliente cuales fueron las metas que se fueron cumpliendo". DG "Finalmente la satisfacción del cliente es el factor que mide el resultado en el trabajo". DG	Se evidencia preocupación por realizar con calidad su trabajo, y cumplir con la solicitud del cliente	1. Realiza bien su trabajo y facilita el de los demás, para el logro de los objetivos y acciones esperadas. 2. Actúa para cumplir con su trabajo de acuerdo con las especificaciones de calidad y oportunidad. 3. Cumple con las	Básico	Requerido	

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

<p>COMPROMISO</p>	<p>Es la capacidad de cada trabajador para autogestionarse y lograr resultados de excelencia en sus labores diarias, dispuesto a innovar, y que al desarrollar sus actividades experimente extrema satisfacción estando dentro de su proyecto de vida COLVAPOR S.A.S</p>	<p>"Aprecio de la empresa el apoyo para poder graduarme en la Universidad, contar con ese respaldo".DG "Es satisfactorio cuando haces bien el trabajo y sale la venta, el resultado valió la pena todo salió muy bien". DG</p>	<p>Permite evidenciar el compromiso por el resultado, se siente orgulloso e identificado de pertenecer a COLVAPOR.</p>	<p>1. Entiende y se compromete con los objetivos que se le indican en su puesto de trabajo y se esfuerza para el logro de los mismos 2. Se mantiene motivado y motiva a sus compañeros para el logro de los mismos</p>	<p>Requerido</p>	<p>Requerido</p>	
<p>INICIATIVA</p>	<p>Habilidad de los colaboradores de anticiparse a las situaciones presentadas en la compañía actuando proactivamente</p>	<p>"Si, normalmente busco cada día ser mejor en lo que hago y poder dar a conocer la empresa que su nombre sea más reconocido por el resulta de sus procesos. Los retos deben ser alcanzables, para poder medirme, eso me exige" .DG</p>	<p>Puede establecer retos desafiantes y resolver los inconvenientes que se presenten con calidad</p>	<p>1. Identificar nuevas oportunidades para la compañía. 3. Es capaz de encontrar y resolver los problemas que se le presentan en sus labores diarias</p>	<p>Básico</p>	<p>Requerido</p>	
<p>PENSAMIENTO ANALITICO</p>	<p>Habilidad para asimilar rápidamente las oportunidades del entorno, amenazas, identificando cada una de sus partes y estableciendo las relaciones de causa - efecto, para generar acciones y planes concretos que permitan el desarrollo de la empresa</p>	<p>"me ha tocado he correo, por decir con ese proveedor y solucionar en lo mejor que se pueda esos problemas entonces me han puesto a correr básicamente"DG "fin de semana correr por eso lo termine todo el fin de semana pero ya toca es buscar las soluciones y mirar cómo mejorar todo con ese proveedor" DG</p>	<p>Identifica amenazas y oportunidades con facilidad, respondiendo con interés y recursividad para un resultado optimo</p>	<p>1.Frente a un problema evalúa varias acciones, no se limita a una solución inmediata o fácil 2. Detecta nuevas oportunidades, tendencias o patrones de comportamiento y a partir de estos genera conclusiones.</p>	<p>Requerido</p>	<p>Requerido</p>	

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

CARGO	CATEGORIA	DEFINICION CONCEPTUAL	ITEMDELAENTREVISTA CATEGORIZADOS	ANALISISDE RELACION VS CATEGORI	DEFINICIONDE COMPORTAMIENTOS		
ASISTENTE DE TESORERIA	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Capacidad de cada colaborador de comprender y satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, impactando de manera positiva la experiencia de servicio dejando una huella que garantice su lealtad con la organización.	<p>"Pues de pronto si tengo una queja o algo pues, el cliente me tendrá que contar el problema y pues ahí parto para darle una solución a ese inconveniente" LP.</p> <p>"Disculparme por no haber hecho la tarea y hacerla inmediatamente y darle respuesta a lo que me están pidiendo" LP.</p> <p>"Dirijo al cliente, lo llamo en el horario que ellos estipulen de atención a proveedores y pues ellos me informan más o menos en que día está programado el pago" LP.</p>	Atiende al cliente sin ir más allá de lo esperado, esto es rigiéndose a las políticas de la compañía	<p>1. Promueve el contacto permanente con los clientes internos y externos.</p> <p>3. Recibe las sugerencias y opiniones de los clientes internos y externos.</p>	Básico	Requerido
	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Habilidad para lograr los objetivos trazados por la organización, superando los resultados con oportunidad y calidad, alcanzando altos niveles de eficiencia.	<p>"Diariamente estoy haciendo el trabajo que me corresponde porque digamos que en el caso de pagos es muy difícil identificar como una meta, porque estamos determinados por los ingresos y por las autorizaciones que de gerencia y yo no te puedo decir "no, pues en este mes vamos a pagar doscientos proveedores pues no se sabe" porque depende de los ingresos y que el gerente apruebe" LP.</p> <p>"Pues ahorita mi reto pues es terminar la carrera, ¿Si? es terminar una carrera y pues, como enfocarme más en la parte contable porque pues sí, tu observas pues yo trabajo en tesorería, pues se algo de contabilidad porque pues ellas me pasan los impuestos, yo tengo que digamos tener eso a tiempo y todas esas cosas pero no manejo la parte contable y para mi es fundamental para mi carrera, entonces me gustaría manejar más la parte contable" LP.</p>	Busca alcanzar los objetivos que le colocan, dedicándose a la tarea y no va más allá de lo esperado.	<p>1. Realiza bien su trabajo y facilita el de los demás, para el logro de los objetivos y acciones esperadas.</p> <p>2. Actúa para cumplir con su trabajo de acuerdo con las especificaciones de calidad y oportunidad.</p> <p>3. Cumple con las tareas encomendadas en los tiempos establecidos.</p>	Básico	Requerido

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

<p>COMPROMISO</p>	<p>Es la capacidad de cada trabajador para autogestionarse y lograr resultados de excelencia en sus labores diarias, dispuesto a innovar, y que al desarrollar sus actividades experimente extrema satisfacción estando dentro de su proyecto de vida COLVAPOR S.A.S.</p>	<p>"Lo que me ha gustado de Colvapor es, que ellos me dieron como la oportunidad de estar aquí y siento mucha gratitud y pues cuando ingrese a esta empresa me dieron la oportunidad de aprender un nuevo programa contable y estar en el proceso de implementación, entonces para mí fue un momento muy importante y me hizo sentir muy feliz porque aquí aunque, pues yo tenía la capacidad para ayudar a implementar ese programa y fue bastante información, y pues hubo muchos inconvenientes y todo pero se sacó adelante el trabajo" LP.</p>	<p>Se siente orgullosa de pertenecer a la compañía y busca realizar bien su trabajo para alcanzar los resultados.</p>	<p>2. Se mantiene motivado y motiva a sus compañeros para el logro de los objetivos. 3. Se identifica con el grupo al cual pertenece y se siente parte y responsable por la consecución de los objetivos.</p>	<p>Requerido</p>	<p>Requerido</p>
<p>TOLERANCIA A LA PRESIÓN</p>	<p>Habilidad para enfrentar de manera adecuada eventos frustrantes, soportar situaciones de presión, oposición y diversidad, sin una perturbación emocional</p>	<p>" doy las que tienen mayor prioridad y pues así organizarlas y pues poner el tiempo para cada tarea, tratar de cumplir con el tiempo y a la fecha que me están solicitando" LP.</p>	<p>Actúa de manera ordenada para priorizar actividades y cumplir con los tiempos establecidos.</p>	<p>1. Presenta siempre la voluntad para sacar adelante el trabajo, a pesar de los cambios que demanden nuevos esfuerzos 3. Comprende y asume los una situación frustrante</p>	<p>Requerido</p>	<p>Básico</p>
<p>CALIDAD EN EL TRABAJO</p>	<p>Comprende la capacidad de los colaboradores en organizar su trabajo, establecer prioridades de actuación y utilización del tiempo de forma racional y eficaz. Se refiere al esfuerzo por reducir la incertidumbre que existe en el entorno.</p>	<p>"Digamos en el caso de las cuentas por cobrar diariamente estoy revisando los portales bancarios, se vea reflejado los pagos de los clientes entonces ahí yo procedo, cuando ya veo esos pagos en el banco pues, los llevo hacer los recibos de caja para que la cartera sea real, lo que realmente tenemos que enviarle por cobrar, y en el caso de los proveedores pues, como en el momento que yo realizo el pago de una vez sale el comprobante de ingreso ahí ese informe siempre va a estar disponible" LP.</p>	<p>Hace su trabajo con calidad, enfocándose en el control y la verificación.</p>	<p>1. Mantiene su atención en la actividad que esta realizando a pesar de las distracciones e interrupciones. 2. Revisa su trabajo, establece controles con el fin de realizar el menor número de errores posibles. 3. Trabaja de manera responsable y realiza las tareas dentro de los marcos</p>	<p>Requerido</p>	<p>Básico</p>

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

ARGO	CAT EGORIA	DEFINICION CONCEPTUAL	ITEM DE LA ENTREVISTA CATEGORIZADOS	ANÁLISIS DE RELACION VS CATEGORIAS	DEFINICION DE COMPORTAMIENTOS	IVEL IDENTI FICADO	NIVEL ESPERADO
Gerente técnico	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Capacidad de cada colaborador de comprender y satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, impactando de manera positiva la experiencia de servicio dejando una huella que garantice su lealtad con la organización.	"Bueno, hay muchas formas o sea lo importante al cliente es tranquilizarlo, de que se le va a solucionar lo más pronto posible, darle la explicación de que pudo haber pasado aunque no tengamos certeza pues, toca pedirle la mayor cantidad de datos de que pudo haber pasado".A.M. "entonces uno comienza "mira no, lo que indica el procedimiento es que debes hacer esto, esto" "Si quieres vamos y te asesoramos" "Vamos y estamos contigo en el proceso" para que él no se sienta solo o sea, que no es que lo dejemos votado ni nada de eso, sino que tratamos de solucionarle y acompañarle y que no se vaya a desesperar ... tranquilizarlo lo más que se pueda y darle alternativas". A.M.	Muestra alta preocupación por atender y escuchar al cliente, evidenciando interés y preocupación por satisfacer sus necesidades y requerimientos	1. Utiliza el conocimiento que tiene de los clientes, procesos, procedimientos y su experiencia para sugerir soluciones adaptadas a sus necesidades que le agreguen mayor valor.3. Indaga y se informa sobre las necesidades actuales y potenciales de los clientes internos, externos y proveedores.	Avanzado	Requerido
	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Habilidad para lograr los objetivos trazados por la organización, superando los resultados con oportunidad y calidad, alcanzando altos niveles de eficiencia.	"Pues hasta ahorita no me he fijado metas no, no tengo indicadores nada, estamos trabajando con Francia eso, para los indicadores, intervengo mucho en el indicador de quejas y reclamos pues que todas las descripciones vayan bien, que no tengamos ni quejas, ni reclamos y si tenemos que se solucionen lo más pronto posible, entonces intervengo más que todo en eso."A.M.	Aunque no tiene unos indicadores establecidos, se preocupa por cumplir sus objetivos y funciones que están relacionados directamente con la relación y satisfacción de clientes especialmente externos. Es importante medir sus resultados para validar la competencia.	2. Asume espontáneamente responsabilidades adicionales a las suyas cuando es necesario para alcanzar los resultados de la organización3.Toma decisiones, establece prioridades u objetivos, manteniendo siempre en mente la relación entre recursos utilizados y resultados.	Avanzado	Requerido

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

COMPROMISO	Es la capacidad de cada trabajador para autogestionarse y lograr resultados de excelencia en sus labores diarias, dispuesto a innovar, y que al desarrollar sus actividades experimente extrema satisfacción estando dentro de su proyecto de vida COLVAPOR S.A.S.	"El cliente rechazo la válvula, rechazo tres válvulas y entonces convencimos al cliente de que eso se podría reparar aquí en Colombia, que no la teníamos que reexportar y acepto, entonces coloco ingeniero de ellos a que revisaran todo el proceso de reparación acá en Colombia y trabajamos día, tarde y noche en una bodega aquí, fue un trabajo hecho en Colombia de una válvula que jamás se había reparado en Colombia y todo perfecto" A.M.	Siente motivación y gusto por lo que hace dentro de la compañía, lo que se evidencia en el gran compromiso que tiene por cumplir lo pactado con los clientes. Se esfuerza por dejar el nombre de COLVAPOR en alto.	1. Asume como propios los objetivos de la organización sintiéndose totalmente identificado con ellos, siendo su guía de acción en la toma de decisiones.2. Toma decisiones, establece prioridades u objetivos, manteniendo siempre en mente la relación entre recursos utilizados y resultados.	vanzado	Requerido
PLANEACIÓN	Habilidad para organizar previamente la ejecución de actividades propias y del grupo de trabajo, asegurando la obtención de los resultados de manera eficiente y eficaz		no tiene personal a cargo			Requerido
TRABAJO EN EQUIPO	Facultad para formar parte de un grupo de trabajo participando activamente en él, con el fin de encaminarlo a la consecución de los objetivos comunes de la organización.	"Coordinamos que esa capacitación técnica va a empezar después de mayo o junio, se va a hacer una evaluación pequeña a todo el personal, de los diferentes aspectos de conocimiento que deben tener, entonces por eso estoy acompañando más a las gerentes de compra, más a la exposición técnica, mas a que el cliente vea que nuestros productos le pueden servir, que nuestras marcas son reconocidas, entonces es un acompañamiento mas a las gerentes de cuenta para lograr los objetivos de venta" A.M.	No tiene personal a cargo, pero organiza actividades que facilitan y mejoran los procesos de las áreas con las que mayor relación tiene. Ejemplo: Capacitaciones a personal que tiene relación directa con el cliente y el producto que se ofrece.	1. Respalda y alienta el espíritu de equipo dentro de todos los colaboradores de la compañía.2. Contribuye con un ambiente de confianza y respeto dentro de su grupo de trabajo, buscando soluciones ante las dificultades o conflictos que se generan.	vanzado	Avanzado
LIDERAZGO	Capacidad de dirigir al equipo de trabajo hacia un objetivo común, estableciendo metas claras, dando retroalimentación oportuna, inspirado en los valores corporativos anticipándose a escenarios de desarrollo futuros, donde el beneficio obtenido se vea reflejado.		No tiene personal a cargo.			Requerido

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

CARGO	CATEGORIA	DEFINICION CONCEPTUAL	ITEM DE LA ENTREVISTA CATEGORIZADOS	ANÁLISIS DE RELACION VS CATEGORIAS	COMPORTAMIENTO	NIVEL IDENTIFICADO	NIVEL ESPERADO
Comercial	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Capacidad de cada colaborador de comprender y satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, impactando de manera positiva la experiencia de servicio dejando una huella que garantice su lealtad con la organización.	"Somos el contacto directo con el cliente, entonces, si le podemos dar respuesta nosotros mismos, se le da respuesta de inmediato, y de todos modos al recibirla les indicamos que se recibió la solicitud que vamos a empezar a tramitarla" C.B. "Aquí por el tipo del negocio, normalmente en todo requerimiento, como hay unos más fáciles, que se tiene todo claro, en los demás tratamos de hacer una serie de preguntas para estar claros con el cliente de que es lo que se requiere, aclarando tipos de materiales, sitios donde se deben entregar"C.B.	En este caso el trabajador establece las relaciones con el cliente teniendo en cuenta que el primer contacto lo realizó con él, tanto así que lo acompaña durante todo el proceso resolviendo dudas acerca de producto hasta temas de garantías.Al indagar y realizar una serie de preguntas que ayuden a satisfacer las necesidades del cliente y sus solicitudes especiales no solamente se va más allá de lo esperado, sino que se preocupa porque el cliente haga parte de la empresa como un grupo de interés lo cual genera que el cliente haga parte fundamental del proceso comercial.	3.Establece y mantiene buenas relaciones con clientes que impactan en el logro de los objetivos. 2. Propicia procesos y ambientes de trabajo, que cuidan y atienden al cliente.	Requerido	Requerido
	ORIENTACIÓN AL RESULTADO	Habilidad para lograr los objetivos trazados por la organización, superando los resultados con oportunidad y calidad, alcanzando altos niveles de eficiencia.	"En el área comercial tenemos unas metas establecidas, definidas por cliente, donde cumplimos cuatro aspectos, como que miden nuestra gestión, entonces tenemos que visitar a los clientes, hacer un cierre efectivo de ventas con una utilidad esperada un monto que está establecido trimestralmente o mensualmente y pues como generar todas esas nuevas solicitudes, estar al día en los proyectos, C.B.Digamos tengo un portafolio con clientes asignados, pero no me quedo con ellos, la idea es traer nuevos clientes, ahorita por la crisis del petróleo como tal digamos no es enfocarnos solo en el petróleo si no irnos un poquito más al mercado del gas y a industria, puede ser que mi objetivo sea un cierto círculo de clientes, pero yo puedo abrir ese portafolio un poquito más de pronto a lo que es el uso de los motores que comercializamos C.B.	Que como quiera que el entrevistado indica como medir su desempeño dicha medición está basada en los objetivos dados por la empresa, mas no un trazo de objetivos propios, así que se asigna un nivel básico.Planifica su proceso de venta, teniendo en cuenta como se encuentra el mercado adicional que busca nuevos mercados que las metas que le han establecida siempre están sobrepasadas, para ello se enfoca en otras estrategias para lograr sus objetivos	3.Cumple con las tareas encomendadas en los tiempos establecidos.2.Actúa para cumplir con su trabajo de acuerdo con las especificaciones de calidad y oportunidad.	Básico	Requerido

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

COMPROMISO	Es la capacidad de cada trabajador para autogestionarse y lograr resultados de excelencia en sus labores diarias, dispuesto a innovar, y que al desarrollar sus actividades experimente extrema satisfacción estando dentro de su proyecto de vida COLVAPOR S.A.S.	"Logré mediar toda esa situación, y adicionalmente teníamos quieta la parte de Ecopetrol por la parte contractual porque nuestras calificaciones estaban un poquito bajas, logre hacer un plan de mejoramiento internos que nos ha permitido seguir constantes y no quedarnos fuera de la invitación de los procesos por la mala calificación" C.B."mi meta de visitas a la semana son cinco, pero puedo hacer 8, 7, 10 es sobrepasar esos objetivos que teníamos ya planteados desde hace un trimestre" C.B.	El trabajador entendió cuales eran los objetivos de su puesto de trabajo, cumpliendo con ellos, y esforzándose para su consecución, en este caso al exponer que logró mejorar las relaciones con un proveedor y seguir participando en un proceso de contratación.No solamente cumple con las metas institucionales sino que traza metas propias situación que advierte que el trabajador hace como suyas las metas institucionales y las desarrolla para sobrepasar las expectativas de su jefe y del compromiso para con la institución	1.Entiende y se compromete con los objetivos que se le indican en su puesto de trabajo y se esfuerza para el logro de los mismos.3.Se identifica con el grupo al cual pertenece y se siente parte y responsable por la consecución de los objetivos.	Requerido	Requerido
TOLERANCIA A LA PRESION	Habilidad para enfrentar de manera adecuada eventos frustrantes, soportar situaciones de presión, oposición y diversidad, sin una perturbación emocional	"uno ceñirse a un cronograma es básicamente un orden y de pronto hay tareas que son más fáciles de adelantar que otras pero van de acuerdo a la organización personal" C.B.	En este nivel de competencia el entrevistado responde con una propuesta a una tolerancia a la presión tener en cuenta que se en un sistema de organización personal el cual le permite llevar el proceso de organización personal y la presión a un buen logro alcanzado	2.Propone diferentes formas de enfrentar situaciones difíciles para orientar el trabajo3.Comprende y asume los cambios generados ante una situación frustrante.	Requerido	Requerido
CALIDAD EN EL TRABAJO	Comprende la capacidad de los colaboradores en organizar su trabajo, establecer prioridades de actuación y utilización del tiempo de forma racional y eficaz. Se refiere al esfuerzo por reducir la incertidumbre que existe en el entorno.	"Con la retroalimentación qué recibe uno de cada tercero, si es para gerencia uno recibe una retroalimentación, si no está de acuerdo, o falta algo pues ellos lo harán saber para uno hacer un ajuste, en cuanto al servicio del cliente como tal, te había mencionado que hacíamos unas encuestas de satisfacción después del cierre"C.B.	El trabajador tiene en cuenta los procesos de feedback y a partir de ellos implementar mejoras constantes las cuales permitan desarrollar un trabajo sin errores o con un numero de errores mínimos tiene en cuenta las experiencias aprendidas a partir de errores ya cometidos.	2.Revisa su trabajo, establece controles con el fin de realizar el menor número de errores posibles3. Trabaja de manera responsable y realiza las tareas dentro de los marcos establecidos.	Requerido	Requerido
DESARROLLO DE RELACIONES	Capacidad de establecer relaciones solidas, cordiales y duraderas que ayuden al crecimiento de la compañía y generen un ambiente confiable con los clientes.	"sin necesidad de pronto de la encuesta, acá las malas atenciones se han dado de muchas maneras, digamos particularmente tuve alguna vez un cliente que tenía una cartera vencida y me manifestó " oye, me estuvo llamando tal persona de tu compañía y no me gusto la manera en que me atendió yo sé que les debo una cartera pero me cobró de la forma inadecuada"C.B.	A partir de la retroalimentación del cliente o del conocimiento del cliente una vez identificadas las necesidades del cliente procura una construcción diaria de confianza con el cliente eso lo hace a partir de reclamaciones así su tarea de venta haya terminado finalmente hacen parte de la relación comercial	1.Construye relaciones de confianza cumpliendo las promesas y manejando las expectativas de Sus clientes.3.Asiste y participa en reuniones que le permita desarrollar nuevas relaciones.	Requerido	Avanzado

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

	CATEGORIA	DEFINICION CONCEPTUAL	ITEM DE LA ENTREVISTA CATEGORIZADOS	ANÁLISIS DE RELACION VS CATEGORIAS	COMPORTAMIENTO	NIVEL IDENTIFICADO	NIVEL ESPERADO
Auxiliar de Archivo	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Capacidad de cada colaborador de comprender y satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, impactando de manera positiva la experiencia de servicio dejando una huella que garantice su lealtad con la organización.	"Ha pasado que hay veces me piden papel para la impresora, sé que está en mis labores, lo hago, lo subo, lo llevo, entrego las cosas, si no hay permítame un momento" M.A."me pidió que buscara si tenía una fotocopia de la cedula de ella, la busque rápidamente en el computador, no la tenía, subí a la carpeta directamente, la saque, la escanee y se la envié."M.A.	Se observó que el entrevistado pese a que tiene muchas solicitudes al tiempo de diferentes clientes tanto externo como interno responde a las exigencias realizadas por ellos.Se observa que pese a que la orden era revisar una fotocopia de la cédula dentro un computador, y al no encontrarla podía decir no está ella se dirige a realizar una función extra con el fin de solucionar la tarea que le asignan en ese momento, es decir va más allá de lo que esperan	2.Escucha a cada cliente con dedicación.3. Recibe las sugerencias y opiniones de los clientes internos y externos. o	Básico	Requerido
	ORIENTACIÓN AL RESULTADO	Habilidad para lograr los objetivos trazados por la organización, superando los resultados con oportunidad y calidad, alcanzando altos niveles de eficiencia.	"Yo trabajo en el archivo y el archivo no me genera a mí que tenga que disponer de todo el tiempo, el archivo lo puedo dejar para mañana, para pasado mañana y darle prioridad a otras tareas"M.A."apoyé una parte de aseo, la parte de mensajería y recepción que no estaba entre mis funciones, me las pusieron después, pero antes las aprendí"M.A.	Se puede observar que el entrevistado conoce claramente sus funciones y de qué manera priorizarlas entre ellas, es decir conoce que hay tareas que pueden aguardar mientras se priorizan otras que no dan esperael entrevistado manifiesta que realizar otras funciones que ayudan a alcanzar los logros de la organización	2.Actúa para cumplir con su trabajo de acuerdo con las especificaciones de calidad y oportunidad.1.Realiza bien su trabajo y facilita el de los demás, para el logro de los objetivos y acciones esperadas.	Básico	Requerido

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

	COMPROMISO	Es la capacidad de cada trabajador para autogestionarse y lograr resultados de excelencia en sus labores diarias, dispuesto a innovar, y que al desarrollar sus actividades experimente extrema satisfacción estando dentro de su proyecto de vida COLVAPOR S.A.S.	"Me gusta trabajar en Colvapor por que venía de hacer aseo y vengo a ser mensajera y luego la parte de archivo y recepción, pues es un cambio más alto entonces siempre cuando me preguntan en que trabajo digo en archivo" M.A." Aprender más, de mis compañeros, por mí, me quedo ya en la recepción" M.A.	En este caso es claro el orgullo por parte del trabajador toda vez que las funciones ahora desarrolladas dignifican su vida personal El trabajador identifica sus propias falencias esto es en el desarrollo de relaciones y que esto apunta a ser consecuente con los valores que la empresa solicita en cada uno de sus trabajadores por lo tanto se asemeja al comportamiento.	1. Se siente orgulloso de ser parte de la empresa y actúa consecuentemente. 3. Tiene un buen nivel de desempeño y de cumplimiento de acuerdo a las funciones asignadas.	Básico	Requerido
	TOLERANCIA A LA PRESIÓN	Habilidad para enfrentar de manera adecuada eventos frustrantes, soportar situaciones de presión, oposición y diversidad, sin una perturbación emocional	"me pidieron una carpeta que es importante, llego un proveedor, porque recibo unos pedidos y para mí juntos son importantes, le pido un minuto al proveedor, entrego la carpeta si es más urgente" M.A.	Pese a que el trabajador se le indicaron nuevas tareas y nuevas tareas al tiempo sortea la situación identificando que es más importante y conserva la calma al respecto	1. Presenta siempre la voluntad para sacar adelante el trabajo, a pesar de los cambios que demanden nuevos esfuerzos	Requerido	Básico
	CALIDAD DEL TRABAJO	Comprende la capacidad de los colaboradores en organizar su trabajo, establecer prioridades de actuación y utilización del tiempo de forma racional y eficaz. Se refiere al esfuerzo por reducir la incertidumbre que existe en el entorno.	"tengo datos de a quién se la preste en qué fecha y en qué hora" M.A.	En este caso el trabajador implemento un método para el control de la documentación que entrega por medio del archivo es clara en esta situación que el trabajo cuenta con la posibilidad de realizarse controles	2. Revisa su trabajo, establece controles con el fin de realizar el menor número de errores posibles.	Requerido	Básico

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

ARGO	CATEGORIA	DEFINICION CONCEPTUAL	ITEM DE LA ENTREVISTA CATEGORIZADOS	ANÁLISIS DE RELACION VS CATEGORIAS	COMPORTAMIENTO	NIVEL IDENTIFICADO	NIVEL ESPERADO
Comercial	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Capacidad de cada colaborador de comprender y satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, impactando de manera positiva la experiencia de servicio dejando una huella que garantice su lealtad con la organización.	"Somos el contacto directo con el cliente, entonces, si le podemos dar respuesta nosotros mismos, se les da respuesta de inmediato, y de todos modos al recibirla les indicamos que se recibió la solicitud que vamos a empezar a tramitarla"K.H. "Aquí por el tipo del negocio, normalmente en todo requerimiento, como hay unos más fáciles, que se tiene todo claro, en los demás tratamos de hacer una serie de preguntas para estar claros con el cliente de que es lo que se requiere, aclarando tipos de materiales, sitios donde se deben entregar"K.H.	En este caso el trabajador establece las relaciones con el cliente teniendo en cuenta que el primer contacto lo realizó con él, tanto así que lo acompaña durante todo el proceso resolviendo dudas acerca de producto hasta temas de garantías. Al indagar y realizar una serie de preguntas que ayuden a satisfacer las necesidades del cliente y sus solicitudes especiales no solamente se va más allá de lo esperado, sino que se preocupa porque el cliente haga parte de la empresa como un grupo de interés lo cual genera que el cliente haga parte fundamental del proceso comercial.	2.Establece y mantiene buenas relaciones con clientes que impactan en el logro de los objetivos. 3.Propicia procesos y ambientes de trabajo, que cuidan y atienden al cliente.	Requerido	Requerido
	ORIENTACIÓN AL RESULTADO	Habilidad para lograr los objetivos trazados por la organización, superando los resultados con oportunidad y calidad, alcanzando altos niveles de eficiencia.	"área comercial tenemos unas metas establecidas, definidas por cliente, donde cumplimos cuatro aspectos, como que miden nuestra gestión, entonces tenemos que visitar a los clientes, hacer un cierre efectivo de ventas con una utilidad esperada un monto que está establecido trimestralmente o mensualmente y pues como generar todas esas nuevas solitudes, estar al día en los proyectos" K.H. "Digamos tengo un portafolio con clientes asignados, pero no me quedo con ellos, la idea es traer nuevos clientes, ahorita por la crisis del petróleo como tal digamos no es enfocarnos solo en el petróleo si no irnos un poquito más al mercado del gas y a industria, puede ser que mi objetivo sea un cierto circulo de clientes, pero yo puedo abrir ese portafolio un poquito más de pronto a lo que es el uso de los motores que comercializamos"K.H.	Que como quiera que el entrevistado indica como medir su desempeño dicha medición está basada en los objetivos dados por la empresa, mas no un trazo de objetivos propios, así que se asigna un nivel básico. Planifica su proceso de venta, teniendo en cuenta como se encuentra el mercado adicional que busca nuevos mercados que las metas que le han establecida siempre están sobrepasadas, para ello se enfoca en otras estrategias para lograr sus objetivos	3.Cumple con las tareas encomendadas en los tiempos establecidos. 2. Actúa para cumplir con su trabajo de acuerdo con las especificaciones de calidad y oportunidad.	Básico	Requerido

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

COMPROMISO	Es la capacidad de cada trabajador para autogestionarse y lograr resultados de excelencia en sus labores diarias, dispuesto a innovar, y que al desarrollar sus actividades experimente extrema satisfacción estando dentro de su proyecto de vida COLVAPOR S.A.S.	"Logré mediar toda esa situación, y adicionalmente teníamos quieta la parte de Ecopetrol por la parte contractual porque nuestras calificaciones estaban un poquito bajas, logre hacer un plan de mejoramiento internos que nos ha permitido seguir constantes y no quedarnos fuera de la invitación de los procesos por la mala calificación" K.H. "mi meta de visitas a la semana son cinco, pero puedo hacer 8, 7, 10 es sobrepasar esos objetivos que teníamos ya planteados desde hace un trimestre"K.H.	El trabajador entendió cuales eran los objetivos de su puesto de trabajo, cumpliendo con ellos, y esforzandose para su consecución, en este caso al exponer que logró mejorar las relaciones con un proveedor y seguir participando en un proceso de contratación No solamente cumple con las metas institucionales sino que traza metas propias situación que advierte que el trabajador hace como suyas las metas institucionales y las desarrolla para sobrepasar las expectativas de su jefe y del compromiso para con la institución	1.Entiende y se compromete con los objetivos que se le indican en su puesto de trabajo y se esfuerza para el logro de los mismos. 3. Se identifica con el grupo al cual pertenece y se siente parte y responsable por la consecución de los objetivos.	Requerido	Basico
TOLERANCIA A LA PRESIÓN	Habilidad para enfrentar de manera adecuada eventos frustrantes, soportar situaciones de presión, oposición y diversidad, sin una perturbación emocional	"uno ceñirse a un cronograma es básicamente un orden y de pronto hay tareas que son más fáciles de adelantar que otras pero van de acuerdo a la organización personal" K.H.	En este nivel de competencia el entrevistado responde con una propuesta a una tolerancia a la presión tener en cuenta que se en un sistema de organización personal el cual le permite llevar el proceso de organización personal y la presión a un buen logro alcanzado	2. Propone diferentes formas de enfrentar situaciones difíciles para orientar el trabajo	Requerido	Requerido
CAPACIDAD EN EL TRABAJO	Comprende la capacidad de los colaboradores en organizar su trabajo, establecer prioridades de actuación y utilización del tiempo de forma racional y eficaz. Se refiere al esfuerzo por reducir la incertidumbre que existe en el entorno.	"Con la retroalimentación qué recibe uno de cada tercero, si es para gerencia uno recibe una retroalimentación, si no está de acuerdo, o falta algo pues ellos lo harán saber para uno hacer un ajuste, en cuanto al servicio del cliente como tal, te había mencionado que hacíamos unas encuestas de satisfacción después del cierre" K.H.	El trabajador tiene en cuenta los procesos de feedback y a partir de ellos implementar mejoras constantes las cuales permitan desarrollar un trabajo sin errores o con un numero de errores mínimos tiene en cuenta las experiencias aprendidas a partir de errores ya cometidos.	2. Revisa su trabajo, establece controles con el fin de realizar el menor número de errores posibles	Requerido	Requerido
DESARROLLO DE RELACIONES	Capacidad de establecer relaciones solidas, cordiales y duraderas que ayuden al crecimiento de la compañía y generen un ambiente confiable con los clientes.	"sin necesidad de pronto de la encuesta, acá las malas atenciones se han dado de muchas maneras, digamos particularmente tuve alguna vez un cliente que tenía una cartera vencida y me manifestó " oye, me estuvo llamando tal persona de tu compañía y no me gusto la manera en que me atendió yo sé que les debo una cartera pero me cobró de la forma inadecuada" K.H	A partir de la retroalimentación del cliente o del conocimiento del cliente una vez identificadas las necesidades del cliente procura una construcción diaria de confianza con el cliente eso lo hace a partir de reclamaciones así su tarea de venta haya terminado finalmente hacen parte de la relación comercial	1.Construye relaciones de confianza cumpliendo las promesas y manejando las expectativas de Sus clientes.	Requerido	Avanzado

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

ARGO	CATEGORIA	DEFINICION CONCEPTUAL	ITEM DE LA ENTREVISTA CATEGORIZADOS	ANÁLISIS DE RELACION VS CATEGORIAS	COMPORTAMIENTO	NIVEL	NIVEL ESPERADO
Auditora	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Capacidad de cada colaborador de comprender y satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, impactando de manera positiva la experiencia de servicio dejando una huella que garantice su lealtad con la organización.	"Dar la opción que se ajusta a los requerimientos contables...buscar los soportes, es que son básicos para legalizar un anticipo."B.C.G. "Si me explica realmente lo que sucedió y se le da la solución en el momento, ya si es algo más complejo para mí, le digo si, regáleme los soportes , yo reviso y ya le comento que hacer"B.C.G.	Conforme a las solicitudes de los clientes recibe y responde dando alcance a las políticas propias de su cargo teniendo en cuenta la normativa legal que rige su trabajo, el trabajador recibe opiniones y propone soluciones. Al ser clara con la información que se requiere para darle la solución al cliente promueve comunicación entre ella y el resto del cliente, manteniendo excelente relación con el cliente.	3. Recibe las sugerencias y opiniones de los clientes internos y externos. 1. Promueve el contacto permanente con los clientes internos y externos.	Básico	Requerido
	ORIENTACIÓN AL RESULTADO	Habilidad para lograr los objetivos trazados por la organización, superando los resultados con oportunidad y calidad, alcanzando altos niveles de eficiencia.	"De acuerdo a las solicitudes que hace la gerencia. de acuerdo a las necesidades se desarrollan los objetivos y se desarrollan las funciones para llevarlo a cabo."B.C.G. "Básicamente no, porque hay una estructura que tiene que cumplirse"B.C.G.	Tiene en cuenta los objetivos de la empresa y procura cumplirlos sin embargo dentro de este proceso no propone estrategia sino que da soluciones para lograr los objetivos Es básico este nivel al no trazarse situaciones diferentes a las que pueden presentarse dentro de su proceso diario, así las cosas puede el trabajador proponer objetivos	3. Cumple con las tareas encomendadas en los tiempos establecidos.	Básico	Requerido

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

	COMPROMISO	<p>Es la capacidad de cada trabajador para autogestionarse y lograr resultados de excelencia en sus labores diarias, dispuesto a innovar, y que al desarrollar sus actividades experimente extrema satisfacción estando dentro de su proyecto de vida COLVAPOR S.A.S.</p>	<p>"Primero que todo, siento agradecimiento y me siento por un lado feliz porque estoy trabajando en lo que estudie y agradecimiento con dios y la empresa"B.C.G.</p> <p>"Estar al día, vamos trabajando en eso, ya que no es solo del área contable, si no es un compromiso de todas las áreas desde gerencia en adelante"B.C.G</p>	<p>Demuestra el orgullo que tiene dentro de la organización al laborar en lo que estudio adicionalmente que desempeña propias de su profesión</p> <p>Cumple con lo prometido para ello tiene clara las metas de su área dentro de este proceso reconoce que no es de solo su área sino de todas los procesos de la organización.</p>	<p>1.Se siente orgulloso de ser parte de la empresa y actúa consecuentemente.</p> <p>3. Tiene un buen nivel de desempeño y de cumplimiento de acuerdo a las funciones asignadas.</p>	Básico	Basico
	INICIATIVA	<p>Habilidad de los colaboradores de anticiparse a las situaciones presentadas en la compañía actuando proactivamente.</p>	<p>"contabilizo lo que más pueda, como hago unas conciliaciones parciales a mitad del mes o a finales de este, cojo esos extractos y dejo el resto ya para el siguiente mes o si me dan plazo para entregarlo completo e incluirlos en el mes, si no, lo dejo hasta donde yo tenga información y lo entrego"B.C.G.</p>	<p>Una vez identificada la forma de solucionar el problema diario , esto es a partir de la narración del impacto que genera, procedió a contar de que manera soluciona los problemas.</p>	<p>3. Es capaz de encontrar y resolver los problemas que se le presentan en sus labores diarias</p>	Básico	Requerido
	PENSAMIENTO ANÁLITICO	<p>Habilidad para asimilar rápidamente las oportunidades del entorno, amenazas, identificando cada una de sus partes y estableciendo las relaciones de causa - efecto, para generar acciones y planes concretos que permitan el desarrollo de la empresa</p>	<p>"la empresa opto por hacer el proceso de costeo no en línea si no batch, que es muy diferente. nunca lo había hecho en práctica, tuve que investigar porque realmente no recibí capacitación, me empape del tema en la biblioteca y con tiempo lo logre en la práctica"B.C.G.</p>	<p>Conforme a la nueva tendencia que estaba implementando la empresa, vio la oportunidad de aprendizaje y desarrollo procesos de crecimiento profesional, reconoció que no contaba con ese conocimiento y optó por un nuevo proceso de conocimiento</p>	<p>2. Detecta nuevas oportunidades, tendencias o patrones de comportamiento y a partir de estos genera conclusiones.</p>	Requerido	Requerido

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

	CATEGORIA	DEFINICION CONCEPTUAL	ITEM DE LA ENTREVISTA CATEGORIZADOS	ANÁLISIS DE RELACION VS CATEGORIAS	DEFINICION DE COMPORTAMIENTOS	NIVEL IDENTIFICADO	NIVEL ESPERADO
Asistente	Orientación al Cliente	Capacidad de cada colaborador de comprender y satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, impactando de manera positiva la experiencia de servicio dejando una huella que garantice su lealtad con la organización.	"Pues casi no hay contacto con clientes de fuera y por eso lo paso a los encargados." J.M.M. "Con los clientes internos que mas me hablo pues participo en varias cosas y como brigadas, copasst y ahi establezco comunicación con ellos" J.M.M.	No tiene una relación directa con los clientes externos, pero se preocupa por transmitir la información a las áreas respectivas para solucionar sus peticiones	1. Promueve el contacto permanente con los clientes internos y externos. 3. Recibe las sugerencias y opiniones de los clientes internos y externos.	Básico	Requerido
	Orientación a Resultados	Habilidad para lograr los objetivos trazados por la organización, superando los resultados con oportunidad y calidad, alcanzando altos niveles de eficiencia.	"No tengo a nadie a cargo, y pienso que ayudo a lograr las metas de mi área entregando los materiales bien presentados y en las fechas que nos dicen". J.M.M. "También hacemos reuniones trimestrales con los jefes y compañeros para mirar las metas que tenemos y mirar cosas a mejorar". J.M.M.	Muestra interés por cumplir a tiempo y de manera adecuada las actividades que le asignan.	1. Realiza bien su trabajo y facilita el de los demás, para el logro de los objetivos y acciones esperadas 3. Cumple con las tareas encomendadas en los tiempos establecidos.	Básico	Requerido
	Compromiso	Es la capacidad de cada trabajador para autogestionarse y lograr resultados de excelencia en sus labores diarias, dispuesto a innovar, y que al desarrollar sus actividades experimente extrema satisfacción estando dentro de su proyecto de vida COLVAPOR S.A.S.	"Yo he aprendido varias cosas acá y vivo agradecido porque trabaje unos días y luego ya me llamaron y quede fijo acá en logística." J.M.M. Además he estado trabajando solo en diciembre por las vacaciones y me he sentido satisfecho con los resultados reemplazando vacaciones de otros compañeros y habían muchos pendientes pero saque todo adelante y no hubo quejas" J.M.M.	Esta a gusto dentro de la organización y manifiesta disposición de continuar en la compañía, preferiblemente en otros cargos que le generen superación y mayor responsabilidad	2. Tiene un buen nivel de desempeño y de cumplimiento de acuerdo a las funciones asignadas.	Básico	Requerido

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

	<p>Tolerancia a la Presión</p>	<p>Habilidad para enfrentar de manera adecuada eventos frustrantes, soportar situaciones de presión, oposición y diversidad, sin una perturbación emocional</p>	<p>"Pues cuando estamos atareados o emprobleados tratamos de ponernos de acuerdo en que debemos hacer primero y así de a pocos vamos adelantando" J.M.M.</p>	<p>Actúa de manera ordenada para priorizar actividades y cumplir con los tiempos establecidos.</p>	<p>1. Es capaz de alejarse de una situación que le genere frustración</p>	<p>Básico</p>	<p>Básico</p>
	<p>Calidad en el Trabajo</p>	<p>Comprende la capacidad de los colaboradores en organizar su trabajo, establecer prioridades de actuación y utilización del tiempo de forma racional y eficaz. Se refiere al esfuerzo por reducir la incertidumbre que existe en el entorno.</p>	<p>"Nosotros para saber si vamos bien y estamos haciendo las cosas como las pidieron nos basamos en indicadores o entrega de informes a los jefes para que ellos miren el cumplimiento de las funciones y cosas que nos piden" J.M.</p>	<p>Se preocupa por cumplir con los indicadores establecidos, pero no se evidencia interés en ir más allá de este cumplimiento</p>	<p>3. Presta particular atención a los detalles para asegurar la calidad en la operación. Es cuidadoso con el manejo de los datos y cifras.</p>	<p>Básico</p>	<p>Basico</p>

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

ARGO	CATEGORIA	DEFINICION CONCEPTUAL	ITEM DE LA ENTREVISTA CATEGORIZADOS	ANÁLISIS DE RELACION VS CATEGORIAS	COMPORTAMIENTO	NIVEL	NIVEL ESPERADO
Coordinador financiero	ORIENTACION AL CLIENTE	Capacidad de cada colaborador de comprender y satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, impactando de manera positiva la experiencia de servicio dejando una huella que garantice su lealtad con la organización.	"Bueno siempre estamos prestos a dar, a ayudar al cliente siempre se recibe de buena forma y se le da una alternativa de solución del problema"DN "Yo tengo contacto directo con el cliente cuando se presenta alguna novedad"DN "Entonces en ese momento uno mira las alternativas, pero la verdad la verdad el área tiene muy pocas reclamaciones por parte del cliente" "yo identifico necesidades de mi grupo de pronto de capacitación"DN	Se evidencia premura por satisfacer las necesidades del cliente, impactando de manera positiva.	1. Utiliza el conocimiento que tiene de los clientes, procesos, procedimientos y su experiencia para sugerir soluciones adaptadas a sus necesidades que le agreguen mayor valor. 2. Actúa para crear una cultura de servicio, promoviendo y modelando las conductas que permiten convertir el servicio en el elemento diferenciador de COLVAPOR SAS. 3. Indaga y se informa sobre las necesidades actuales y potenciales de los clientes internos, externos y proveedores.	Avanzado	Requerido
	ORIENTACION AL RESULTADO	Habilidad para lograr los objetivos trazados por la organización, superando los resultados con oportunidad y calidad, alcanzando altos niveles de eficiencia.	" nosotros ya tenemos metas puestas acá, por el mismo sistema de gestión, nosotros tenemos unas metas. Tenemos unas metas para cumplir que son tiempos de facturación, entonces yo tengo que cumplir con unos tiempos ya aquí estipulados"DN "Yo siempre hago reunión, ya después de haberme reunido con el Gerente, entonces yo vengo y lo transmito eso verbalmente al área" "todo lo que fue información financiera, administrativa, tema de liderazgo, trabajo en equipo, todo eso era algo que yo podía poner en practica aquí en la empresa y de esta manera mejorar mi desempeño y el de mi grupo de trabajo"DN	Muestra habilidad para el cumplimiento de objetivos, urgencia y manejo de prioridades. Organizando su grupo de trabajo	1. Demuestra un fuerte sentido de urgencia en cuanto a la resolución de problemas y realización del trabajo 2. Asume espontáneamente responsabilidades adicionales a las suyas cuando es necesario para alcanzar los resultados de la organización. 4. Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación de los procesos o servicios.	Requerido	Requerido
	COMPROMISO	Es la capacidad de cada trabajador para autogestionarse y lograr resultados de excelencia en sus labores diarias, dispuesto a innovar, y que al desarrollar sus actividades experimente extrema satisfacción estando dentro de su proyecto de vida COLVAPOR	"Pues para mí, hay muchas cosas que me hacen sentir orgullosa de trabajar aquí en COLVAPOR, yo pienso que los directivos son unas personas que siempre han valorado el trabajo de sus colaboradores"DN "yo entre aquí en otro cargo y me fueron ascendiendo, ósea para mí eso es valioso la	Su comportamiento evidencia capacidad de autogestion y enfoque por el resultado. Experimenta satisfacción dentro	1. Asume como propios los objetivos de la organización sintiéndose totalmente identificado con ellos, siendo su guía de acción en la toma de decisiones. 2. Aporta ideas de innovación que permita solucionar obstáculos que se presenten durante el desarrollo de cualquier actividad.	Avanzado	Requerido

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

	S.A.S	oportunidad"DN "la meta del año pasado era montar los indicadores financieros, se trabajó fuerte, fue un trabajo en equipo, el jefe de área, dio las directrices y pues yo me puse en la tarea"DN	sus labores, tiene metas claras.	3. Genera reportes continuamente que permitan controlar la gestión y se tomen las acciones pertinentes en los tiempos reales para alcanzar los resultados esperados.		
TRABAJO EN EQUIPO	Facultad para formar parte de un grupo de trabajo participando activamente en él, con el fin de encaminarlo a la consecución de los objetivos comunes de la organización.	"yo considero que son muchas condiciones que son óptimas para un buen equipo de trabajo, debe ante todo primar el respeto, debe haber mucho trabajo en equipo, mucha colaboración"DC "las características de un líder de ser eso motor, la motivación, motivarte"DN	Se evidencia facilidad para establecer adecuadas relaciones con el equipo de trabajo. Valora y reconoce los aportes de manera individual.	1. Es consciente de la necesidad de llevar a cabo una cooperación interfuncional para alcanzar los objetivos corporativos. 2. Comparte información con los demás, acerca de temas importantes relacionados con el trabajo que están realizando. 3. Realiza de manera efectiva la parte de las actividades que le designaron en su grupo de trabajo	Requerido	Avanzado
COMUNICACIÓN	Disposición para escuchar y transmitir de manera clara y eficiente dentro de su rol, todo lo relacionado a los objetivos y estrategias de la organización.	"nosotros siempre estamos en contacto"DC "Verificamos como están todos los procesos y ya yo le refuerzo cuando un cliente tiene novedad con un pago, entonces tenemos como tres instancias, entonces ya entro yo a dialogar, ya hemos hecho un buen equipo de trabajo. El trabajo se ve en el resultado"DN	Se muestra disposición para intercambiar información con el grupo de trabajo utilizando diversas herramientas	1. Verifica que sus interlocutores hayan comprendido lo que expresó. 2. Transmite de manera clara y fluida sus ideas en todos los niveles de la compañía. 3. Recibe y transmite de manera adecuada la información que se realiza frente a cierta conducta o proceso	Requerido	Basico
LIDERAZGO	Capacidad de dirigir al equipo de trabajo hacia un objetivo común, estableciendo metas claras, dando retroalimentación oportuna, inspirado en los valores corporativos anticipándose a escenarios de desarrollo futuros, donde el beneficio obtenido se vea reflejado	"Yo tengo en cuenta mucho los conocimientos, la formación que tiene mi grupo, porque si yo le voy a poner una tarea a una persona, pues yo tengo que saber si ella me la poder hacer o no"DN "yo siempre que asigno un trabajo, a mi equipo yo siempre lo hago con respeto, con disposición, yo siempre lo hago en buenas formas, con buenas maneras de dirigirme al grupo" "Cuando se presenta alguna dificultad en alguna cosas, yo siempre observo porque no se cumplió una tarea pregunto porque"DN	Se evidencia capacidad de dirigir el grupo de trabajo, enfocando las funciones en el cumplimiento del objetivo. Su comportamiento muestra expresiones de reconocimiento.	1. Retroalimenta objetivamente el desempeño sin exagerar ni generalizar, manifestando expresiones de reconocimiento y motivación de manera inmediata al logro de objetivos. 2. Realiza seguimiento a las tareas asignadas a su equipo de trabajo. 3. Influye en forma positiva en las personas con las cuales interactúa, logrando acuerdos y consiguiendo resultados efectivos con otras áreas	Avanzado	Requerido

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

ARGO	CATEGORIA	DEFINICION CONCEPTUAL	ITEM DE LA ENTREVISTA CATEGORIZADOS	ANÁLISIS DE RELACION VS CATEGORIAS	COMPORTAMIENTO	NIVEL EL	NIVEL ESPERADO
Asistente de logística	ORIENTACION AL CLIENTE	Capacidad de cada colaborador de comprender y satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, impactando de manera positiva la experiencia de servicio dejando una huella que garantice su lealtad con la organización.	"yo analizo pues primero el tipo de reclamación"CC "Las necesidades de mi área es la premura de las entregas"CC "Que salga el material y la entrega fluya y llegue a la hora que el cliente lo requiera inclusive hasta los domingos si el requiere pues es la urgencia pude ser eso". CC	Muestra capacidad para realizar contacto con el cliente, generando confianza. Puede identificar las necesidades del cliente, manteniendo una adecuada comunicación.	2. Propicia procesos y ambientes de trabajo, que cuidan y atienden al cliente. 3. Establece y mantiene buenas relaciones con clientes que impactan en el logro de los objetivos.	Requerido	Requerido
	ORIENTACION AL RESULTADO	Habilidad para lograr los objetivos trazados por la organización, superando los resultados con oportunidad y calidad, alcanzando altos niveles de eficiencia.	"Mis objetivos son muy claros". "uno toma un objetivo como un sentido de pertenencia cuando uno quiere algo entonces uno coge como objetivo" "mi objetivo es entregarle al cliente en el menor tiempo posible".CC " Con los indicadores del gestión, del proceso de entregas y desde que el material me llega hasta al cliente final , es la fiorma de medir su cumplimiento". "Por la exigencia porque pues yo soy una persona que tengo constantemente seguimiento" "Todos los días estoy inventando cosas nuevas, trasportadoras, iniciativa, mi objetivos es claro"CC	Se evidencia conocimientos y pertenencia en con los objetivos de la empresa. Su sentido de urgencia e inovacion aporta en el crecimiento y cumplimiento de indicadores	1.Demuestra un fuerte sentido de urgencia en cuanto a la resolución de problemas y realización del trabajo 2. Asume espontáneamente responsabilidades adicionales a las suyas cuando es necesario para alcanzar los resultados de la organización. 3. Va mas allá de lo que se pide brindando valor agregado a su gestión. 4. Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación de los procesos o servicios.	Requerido	Requerido
	COMPROMISO	Es la capacidad de cada trabajador para autogestionarse y lograr resultados de excelencia en sus labores diarias, dispuesto a innovar, y que al desarrollar sus actividades experimente extrema satisfacción estando dentro de su proyecto de vida COLVAPOR S.A.S	"Es una empresa que está al pendiente de sus empleados". "La dedicación que tiene con los empleados, pendiente de sus empleados, se deja escuchar, reconocimiento da confianza" "meta era reducir costos finalmente en transportes que en los posible tratar de consolidar lo de más carga para reducir estos mismos costos y reducir tiempos por lo general eso lo he logrado, lógico, con sus falencias a veces pero como tal se ha cumplido reducir los costos ". CC	Se evidencia sentido de pertenencia, motivacion y satisfacion en la realizacion de sus labores. Reconoce el valor que le otorga la empresa	1. Se siente orgulloso de ser parte de la empresa y actúa consecuentemente 2. Usualmente cumple con lo que promete 3. Tiene un buen nivel de desempeño y de cumplimiento de acuerdo a las funciones asignadas. 4. Escucha opiniones sobre su nivel desempeño y corrige sus acciones si es	Básico	Requerido

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

				necesario		
TOLERANCIA A LA PRESION	Habilidad para enfrentar de manera adecuada eventos frustrantes, soportar situaciones de presión, oposición y diversidad, sin una perturbación emocional	"toca pensar muy rápido y toca tomar decisiones muy rápida". "hay que tomar la decisión como dicen ya, para poder dar como esa respuesta al cliente final, es importante estar en calma y pensar". "El apoyo son los jefes o el área comercial, con los que estoy en constante comunicación para dar respuesta y seguimiento al cliente". CC	Su habilidad para identificar situaciones de urgencia le permiten dar una respuesta oportuna. Controla con seguridad las situaciones frustantes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es capaz de alejarse de una situación que le genere frustración 2. Responde con una sensible baja en el desarrollo de sus labores si se siente frustrado 3. Normalmente se apoyo de iguales o superiores para poder canalizar y orientar las actuaciones. 	Básico	Basico
CALIDAD EN EL TRABAJO	Comprende la capacidad de los colaboradores en organizar su trabajo, establecer prioridades de actuación y utilización del tiempo de forma racional y eficaz. Se refiere al esfuerzo por reducir la incertidumbre que existe en el entorno.	" Yo entrego un informe muy detallado, por medio de graficas". "yo tengo unos tiempos, unos momentos, con una base de datos que yo ya manejo, y que esta todo al pie de la letra , lo que debemos hacer y como lo hacemos". "Para hacer los informes me toca sacar tiempo y dedicacion para hacer la grafica y que se pueda entender por el cliente, aunque el sistema me ayuda"CC	Se preocupa por la entrega oportuna y con calidad de los trabajos solicitados. Se base en procedimientos establecidos garantizando la calidad y seguimiento a las entregas. Recono el valor de la informacion entregada y trabaja para que el resultado.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Logra manejar la presión en jornadas de trabajo exigentes manteniendo el nivel de eficiencia. 2. Muestra dedicación y alto compromiso en el desarrollo de su trabajo. 3. Presta particular atención a los detalles para asegurar la calidad en la operación. Es cuidadoso con el manejo de los datos y cifras. 	Básico	Basico

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

ARGO	CATEGORIA	DEFINICION CONCEPTUAL	ITEM DE LA ENTREVISTA CATEGORIZADOS	ANÁLISIS DE RELACION VS CATEGORIAS	COMPORTAMIENTO	NIVEL IDENTIFICADO	NIVEL ESPERADO
	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Capacidad de cada colaborador de comprender y satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, impactando de manera positiva la experiencia de servicio dejando una huella que garantice su lealtad con la organización.	"la comunicación es muy buena, cuando recibo algún tipo de reclamo o queja, lo ideal es tomar los puntos de vista, aclarar los temas, y si no está a mi alcance me dirijo a mi jefe directo."B.G. "Soy directamente la persona que maneja los indicadores, quien maneja la documentación de los clientes o proveedores y también por el tiempo que llevamos interactuando ya los voy conociendo y se cuál es la necesidad de cada uno y trato de interpretar lo que necesitan"B.G	El trabajador escucha las posiciones de los clientes e identifica a que área direccionar las quejas recibidas para ello tiene en cuenta las necesidades de ellos, en el caso que la situación se salga de su esfera o alcance lo refiere al jefe, por lo tanto no soluciona directamente, adicional podría adelantarse a conocer cuales pueden ser las necesidades haciendo un estudio acerca del cliente. Al conocer directamente las necesidades del cliente, en razón de su trabajo, se dispone a aplicar la información que tiene a su alcance, promoviendo el contacto con el cliente interno y externo	3.Recibe las sugerencias y opiniones de los clientes internos y externos. 1. Promueve el contacto permanente con los clientes internos y externos.	Básico	Requerido
	ORIENTACIÓN AL RESULTADO	Habilidad para lograr los objetivos trazados por la organización, superando los resultados con oportunidad y calidad, alcanzando altos niveles de eficiencia.	"La jefe de área nos informa sobre la meta que ella tiene, digamos en mi caso, manejamos importaciones, entonces lo ideal es consolidar la mayor carga y tratar de conseguir los menores precios para que podamos cumplir las metas que se tienen propuestas ante gerencia".B.G "Actualmente estamos en una etapa de desarrollo de un módulo nuevo de importaciones, es una meta personal, también para la empresa y junto a mi jefe gina lo estamos desarrollando".B.G.	Cumple con los objetivos trazados por el jefe, para ello tiene en cuenta las indicaciones trazadas por ésta, adicionalmente al conocer sus funciones debido al tiempo que lleva desarrollándolas, las realiza en el tiempo estipulado El trabajador ejecuta acciones dada por su jefe, dentro de este proceso no se observa que proponga o realice estrategias para alcanzar el proyecto trazado, sin embargo al ejecutarlo esta cumpliendo con las tareas encomendadas.	1Realiza bien su trabajo y facilita el de los demás, para el logro de los objetivos y acciones esperadas. 3. Cumple con las tareas encomendadas en los tiempos establecidos.	Básico	Requerido
	TOLERANCIA A LA PRESIÓN	Habilidad para enfrentar de manera adecuada eventos frustrantes, soportar situaciones de presión, oposición y diversidad, sin una perturbación emocional	"comencé el año pasado en septiembre y mi meta personal en el área que estoy, entendiendo que nadie es indispensable, es tratar de que cuando mi jefe no este, yo sea la persona de apoyo, en los procesos, en dirigir en llevar todo sin tener la necesidad de que la persona esté ahí".B.G.	Al consignar su trabajo en un cuaderno y darle orden a sus tareas se aleja fácilmente de la presión toda vez que conoce que es importante, urgente y diario.	1.Es capaz de alejarse de una situación que le genere frustración	Básico	Básico
	CALIDAD EN EL TRABAJO	Comprende la capacidad de los colaboradores en organizar	"tengo un plan de trabajo diario, en un cuaderno consigno las tareas diarias que tengo que hacer"B.G.	Hace revisiones en el trabajo que permita garantizar que el trabajo tiene calidad adicionalmente, aplica calidad bajo parámetros	2. Revisa su trabajo, establece controles con el fin de realizar el	Requerido	Básico

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

		su trabajo, establecer prioridades de actuación y utilización del tiempo de forma racional y eficaz. Se refiere al esfuerzo por reducir la incertidumbre que existe en el entorno.		establecidos por la organización	menor número de errores posibles.		
	COMPROMISO	Es la capacidad de cada trabajador para autogestionarse y lograr resultados de excelencia en sus labores diarias, dispuesto a innovar, y que al desarrollar sus actividades experimente extrema satisfacción estando dentro de su proyecto de vida COLVAPOR S.A.S.	"ingrese en el 2009 entre como asistente comercial a la empresa, dure seis meses, realizaron una convocatoria para el área de compras, me postule junto con otras personas y quede calificada para el puesto, tuve un ascenso mas menos a los seis meses después de haber ingresado, en el área" B.G.	Se siente orgullosa por los logros alcanzados dentro de la organización y aún más teniendo en cuenta los ascensos obtenidos mejorando la calidad de vida. El trabajador conoce que no es indispensable en la organización sin embargo se esfuerza por capacitarse y realizar lo mejor en su trabajo, por ello cumple con lo usualmente se compromete	1.Se siente orgulloso de ser parte de la empresa y actúa consecuentemente 2. Usualmente cumple con lo que promete	Básico	Requerido

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

CARGO	CATEGORIA	DEFINICION CONCEPTUAL	ITEM DE LA ENTREVISTA CATEGORIZADOS	ANÁLISIS DE RELACION VS CATEGORIAS	DEFINICION DE COMPORTAMIENTOS	NIVEL IDENTIFICADO	NIVEL ESPERADO	RECOMENDACIONES
ASISTENTE	Orientación al Cliente	Capacidad de cada colaborador de comprender y satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, impactando de manera positiva la experiencia de servicio dejando una huella que garantice su lealtad con la organización.	"Pues realmente a mi reclamaciones como tal no me llegan, a mí me llegan solamente y no directamente del cliente o sea, lo que yo te decía ahorita yo no vendo, yo solamente realizo la cotización, entonces yo la realizo se la envié al gerente de cuenta, que es el comercial que está pendiente... pero si me llegan aclaraciones técnicas, que llegan al gerente, el gerente me las pasa, yo las realizo y vuelvo y le paso al gerente" D.A.	Aunque no se relaciona con los clientes externos, se esfuerza por responder las inquietudes técnicas que surgen del trabajo que realiza.	3. Recibe las sugerencias y opiniones de los clientes internos y externos.	Básico	Requerido	
	Orientación a Resultados	Habilidad para lograr los objetivos trazados por la organización, superando los resultados con oportunidad y calidad, alcanzando altos niveles de eficiencia.	"Pues mi objetivo es al día a día o sea hoy tengo que terminar estas, para mañana hacer estas por lo que te digo yo solamente tengo una labor y es hacer cotizaciones" D.A.	Se limita al cumplimiento de una función específica. No tiene indicadores que validen el alcance verdadero de su cargo.	1. Realiza bien su trabajo y facilita el de los demás, para el logro de los objetivos y acciones esperadas 3. Cumple con las tareas encomendadas en los tiempos establecidos.	Básico	Requerido	

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

	Compromiso	Es la capacidad de cada trabajador para autogestionarse y lograr resultados de excelencia en sus labores diarias, dispuesto a innovar, y que al desarrollar sus actividades experimente extrema satisfacción estando dentro de su proyecto de vida COLVAPOR S.A.S.	"Digamos que me gusto porque recién entre aprendí muchas cosas que como te decía antes, directamente de mi carrera no son, es que es lo te digo mi trabajo es muy rutinario entonces digamos que no hay posibilidad de que yo diga o sea, como que "huy hice esto no, o sea digamos hay cosas que me hacen sentir bien es que cuando me dicen "oiga, salió orden de compra de tal cosa, entonces usted se acuerda que cotizamos tal cosa, ah bueno salió orden de compra"D.A.	Aunque esta a gusto en la organización, considera que su trabajo es algo rutinario, pero se esfuerza por hacer de forma eficiente sus actividades. Por ende no se nota un compromiso profundo con la compañía	3. Tiene un buen nivel de desempeño y de cumplimiento de acuerdo a las funciones asignadas. 3. Se identifica con el grupo al cual pertenece y se siente parte y responsable por la consecución de los objetivos.	Básico	Requerido	No esta conforme con las funciones que debe realizar, ya que son demasiado rutinarias y le gustaría estar en un área donde pueda aplicar más a fondo su profesión de ingeniera química
	Iniciativa	Habilidad de los colaboradores de anticiparse a las situaciones presentadas en la compañía actuando proactivamente.	" Hasta ahí llego y muchas veces no me entero tampoco, muchas veces me entero porque "oiga quedo mal cotizado tal cosa y yo "ay no, bueno venga arreglamos" porque a veces uno se equivoca" D.A.	Su trabajo es limitado a realizar cotizaciones al área comercial y a cumplir con los requerimientos o productos solicitados por el cliente interno y externo	3. Es capaz de encontrar y resolver los problemas que se le presentan en sus labores diarias	Básico	Requerido	
	Pensamiento Analítico	Habilidad para asimilar rápidamente las oportunidades del entorno, amenazas, identificando cada una de sus partes y estableciendo las relaciones de causa - efecto, para generar acciones y planes concretos que permitan el desarrollo de la empresa	"Si claro hay veces que digamos los proveedores no cotizan y yo les digo a ellos "como bueno, tengo tal oferta vence tal día pero me falta tanto por ciento" entonces ellas analizan, ellas mismas, lo mismo la directora comercial nosotros digamos que ella es jefe pero el trato no es tan de jefe trabajador, o sea ella es muy abierta ella se deja hablar" D.A.	Cuando se le presentan temas complejos relacionados con sus actividades, se esfuerza por hacerlo de manera efectiva, buscando entregar el resultado esperado.	2. Puede interpretar de manera adecuada la información que le genera el entorno laboral 3. Facilidad para identificar oportunamente personas o procesos que pueden ayudar a alcanzar los objetivos propuestos, manteniendo contacto permanente.	Básico	Requerido	

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

CARGO	CATEGORIA	DEFINICION CONCEPTUAL	ITEM DE LA ENTREVISTA CATEGORIZADOS	ANÁLISIS DE RELACION VS CATEGORIAS	DEFINICION DE COMPORTAMIENTOS	NIVEL IDENTIFICADO	NIVEL ESPERADO	RECOMENDACIONES
ASISTENTE	Orientación al Cliente	Capacidad de cada colaborador de comprender y satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, impactando de manera positiva la experiencia de servicio dejando una huella que garantice su lealtad con la organización.	"No, la verdad pues así como los asuntos directos ya, prácticamente eso lo tienen más en cuenta como, los gerentes de cuenta." Y.L.	No hay relación directa con clientes externos, y si hay alguna queja o solicitud la transmite a los gerentes de cuenta	1. Promueve el contacto permanente con los clientes internos y externos.3. Recibe las sugerencias y opiniones de los clientes internos y externos.	Básico	Requerido	
	Orientación a Resultados	Habilidad para lograr los objetivos trazados por la organización, superando los resultados con oportunidad y calidad, alcanzando altos niveles de eficiencia.	"Es que, hay cosas, o sea todo es importante pero hay cosas que son urgentes y yo miro y dependiendo de eso me organizo" Y.L. "Urgente licitación, las licitaciones son hora cero y hora cero no significa segundo del otro minuto sino hora cero, por ejemplo, entonces primero antes que impuestos, esta póliza" Y.L.	Por su experiencia en la compañía, tiene claro cuales son los asuntos prioritarios que debe realizar y por ende les da la importancia que merecen	1. Realiza bien su trabajo y facilita el de los demás, para el logro de los objetivos y acciones esperadas. 3. Cumple con las tareas encomendadas en los tiempos establecidos.	Básico	Requerido	
	Compromiso	Es la capacidad de cada trabajador para autogestionarse y lograr resultados de excelencia en sus labores diarias, dispuesto a innovar, y que al desarrollar sus actividades experimente extrema satisfacción estando dentro de su proyecto de vida COLVAPOR S.A.S.	"Busco que todo quede perfecto, que todo sea excelente, que dentro de lo que yo pueda hacer no se me escape, no quede ninguna diligencia" Y.L. "yo me siento muy orgullosa de la empresa, súper y mientras tenga la posibilidad y la oportunidad de estar aquí pues, ahí me quedare otro rato" Y.L.	Muestra un gran compromiso por Colvapor, ya que realiza sus responsabilidades a gusto y con la certeza de que esto contribuye a que los proyectos salgan adelante.	3. Tiene un buen nivel de desempeño y de cumplimiento de acuerdo a las funciones asignadas. 3. Se identifica con el grupo al cual pertenece y se siente parte y responsable por la consecución de los objetivos.	Básico	Requerido	

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

	Tolerancia a la Presión	Habilidad para enfrentar de manera adecuada eventos frustrantes, soportar situaciones de presión, oposición y diversidad, sin una perturbación emocional	"A veces me pasan los impuestos el último día de pago y me toca recoger firmas y correr de un lado a otro cuando se junta con licitaciones, la ventaja es que el jefe conoce mi trabajo y él sabe mis capacidades, así que si en algún momento no se ha logrado el objetivo, él sabe muy bien que no fue por causa mía"	Cuando se le presentan dificultades y atrasos en sus actividades, lo maneja con tranquilidad y agilidad haciendo todo lo posible por cumplir lo que le indican"	1. Es capaz de alejarse de una situación que le genere frustración	Básico	Básico	
	Calidad en el Trabajo	Comprende la capacidad de los colaboradores en organizar su trabajo, establecer prioridades de actuación y utilización del tiempo de forma racional y eficaz. Se refiere al esfuerzo por reducir la incertidumbre que existe en el entorno.	"Porque estaba cayendo un diluvio gigante y tenía que ir de salitre hasta la ciento dieciséis con séptima, la sesenta y ocho inundada pero aun así logre el objetivo porque se que esto es importante para la compañía" Y.L."	Se preocupa por cumplir con los indicadores establecidos, pero no se evidencia interés en ir más allá de este cumplimiento	3. Trabaja de manera responsable y realiza las tareas dentro de los marcos establecidos.	Básico	Básico	

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

CARGO	CATEGORIA	DEFINICION CONCEPTUAL	ITEM DE LA ENTREVISTA CATEGORIZADOS	ANÁLISIS DE RELACION VS CATEGORIAS	COMPORTAMIENTO	NIVEL IDENTIFICADO	NIVEL ESPERADO
DIRECTOR OPERATIVO	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Capacidad de cada colaborador de comprender y satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, impactando de manera positiva la experiencia de servicio dejando una huella que garantice su lealtad con la organización.	<p>"Por lo general, si me llegan por ser como el líder del proceso, entonces pues hacen investigación, son requerimientos a nivel interno, básicamente por correo electrónico y pues ya entra uno al detalle de la reclamación, entonces dependiendo de las personas que tengo a cargo pues les doy directrices, pues analizamos, les doy directrices y se da contestación a la solicitud o reclamo" GH.</p> <p>" Pues básicamente, cuando se cae mucho en ese tipo de reclamaciones se pasa es como una "No conformidad" y ahí pues ya es donde nosotros verificamos cual fue el comportamiento de pues de esa reclamación y se hacen los análisis, pues para llegar a las mejoras"GH</p>	<p>Soluciona las quejas y Reclamos que presenta sus clientes Internos y Externos lo resuelve apoyándose con su equipo de trabajo dando directrices de solución</p> <p>Analiza las No conformidades Quejas y Reclamos y presenta acciones de mejora</p>	<p>1. Utiliza el conocimiento que tiene de los clientes, procesos, procedimientos y su experiencia para sugerir soluciones adaptadas a sus necesidades que le agreguen mayor valor.</p> <p>4. Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación de los procesos o servicios.</p>	Avanzado	Requerido
	ORIENTACIÓN AL RESULTADO	Habilidad para lograr los objetivos trazados por la organización, superando los resultados con oportunidad y calidad, alcanzando altos niveles de eficiencia	<p>"Se hizo como una reestructuración a nivel de tener más como más personas que apoya a los gerentes como tal para que ellos tuvieran más tiempo de estar afuera y pues de estar consiguiendo negocios"GH</p> <p>"A nivel de pues ya de logística si la reducción de costos, tratando de reducir el margen de intermediación en la cadena de suministro, eso nos reduce a nosotros costos, lo que aumenta ya de pronto la rentabilidad, la utilidad bruta, entonces si se ha logrado, pese a las exigencias del mercado que cada día son más, el alza del dólar entre otras cosas, lo que nos exige esta cada día buscando nuevos negocios"GH</p>	<p>Propone Mejoras en su proceso, se esmera porque los resultados se den.</p> <p>Realiza análisis de costos y ejecuta actividades que la llevan alcanzar la productividad, minimización de costos y maximización de la rentabilidad en el negocio</p>	<p>Asume espontáneamente responsabilidades adicionales a las suyas cuando es necesario para alcanzar los resultados de la organización.</p> <p>Va mas allá de lo que se pide brindando valor agregado a su gestión.</p> <p>4. Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación de los procesos o servicios.</p>	Requerido	Requerido

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

COMPROMISO	Es la capacidad de cada trabajador para autogestionarse y lograr resultados de excelencia en sus labores diarias, dispuesto a innovar, y que al desarrollar sus actividades experimente extrema satisfacción estando dentro de su proyecto de vida COLVAPOR S.A.S.	"Aquí es donde me he desarrollado profesionalmente, donde yo he dejado como los conocimientos, Colvapor me ha apoyado mucho en eso, siempre es todas la veces que he tenido como la inquietud de estar estudiando y todo, ellos me han apoyado ciento por ciento pues, tanto económica" GH "Y el tiempo, entonces pues, un modo de recompensar eso es pues obviamente poniendo los conocimientos dentro de la empresa"GH	Se ha formado a nivel profesional dentro de la organización y los conocimientos adquiridos los ha implementado dentro de los diferentes cargos que ha desempeñado aportando a los resultados de la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entiende y se compromete con los objetivos que se le indican en su puesto de trabajo y se esfuerza para el logro de los mismos 2. Se mantiene motivado y motiva a sus compañeros para el logro de los objetivos 	Requerido	Requerido
PLANEACIÓN	Habilidad para organizar previamente la ejecución de actividades propias y del grupo de trabajo , asegurando la obtención de los resultados de manera eficiente y eficaz	"A mí me gusta mucho o sea, de estar sacando porcentajes, que mirar a ver que son lo que está afectando más acá, ¿Cuáles es el porcentaje más alto?, ¿Que porque se está dando?, buscar la manera de reducirlos todo eso me gusta mucho"GH "Me gustaría el tema de las finanzas, el tema de pronto de conocer mucho de intereses, en el área contable también me encantaría por el tema de que uno o sea, para evaluar bien los balances"GH.	Analiza información que le sirve como herramientas en la toma de decisiones	<ol style="list-style-type: none"> 3. Establece mecanismos de control para hacer seguimiento a las actividades planeadas y así implementar las acciones respectivas para llegar al logro de los resultados esperados y prevenir los posibles obstáculos 	Requerido	Requerido
TRABAJO EN EQUIPO	Facultad para formar parte de un grupo de trabajo participando activamente en él, con el fin de encaminarlo a la consecución de los objetivos comunes de la organización.	"Cuando se presentan inconvenientes, ante todo lo primero que se hace es hablar con la persona ya cuando hay indisciplina o falta de respeto, ya se escalan a otro nivel, a recursos humanos o comité de convivencia para tratar de mejorar la situación"GH. "Pero ya cuando se ven muy agobiados y que se tenga que manejar a un alto nivel, entonces yo los apoyo y me responsabilizo de la decisión que se deba tomar"GH.	Ejecuta actividades que se salgan de control y asume responsabilidades fomenta el dialogo y la disciplina dentro de su equipo de trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> 2. Comparte información que es requerida por otra persona o área. 2. Evidencia facilidad hacia el trabajo en equipo colaborando con los demás. 	Requerido	Avanzado

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

CARGO	CATEGORIA	DEFINICION CONCEPTUAL	ITEM DE LA ENTREVISTA CATEGORIZADOS	ANÁLISIS DE RELACION VS CATEGORIAS	COMPORTAMIENTO	NIVEL IDENTIFICADO	NIVEL ESPERADO
COMERCIAL	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Capacidad de cada colaborador de comprender y satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, impactando de manera positiva la experiencia de servicio dejando una huella que garantice su lealtad con la organización.	<p>"Lo primero es tomar nota del reclamo o sea tomar nota de lo que cliente se esté quejando bien sea de alguna entrega o de algún problema de calidad, comunicarle que ya se está trabajando sobre la misma y que en un término que está estipulado de veinticuatro horas o de cuarenta y ocho dependiendo el tipo de queja que coloque el cliente"MR</p> <p>"Me esmero mucho porque el cliente tenga claro que yo soy ese canal que estoy dispuesta a colaborarle en todo momento y pues que tengo un equipo o una compañía que me soporta de otras para poderle dar solución a sus necesidades bien sea económicas bien sea técnicas bien sea de capacitación entonces si siento que tengo una buena comunicación con mi cliente, que mi cliente me conoce y que a través mío conoce mi compañía"MR</p> <p>"Nosotros tenemos procedimentalmente una encuesta de satisfacción al cliente donde a través de ella evaluamos la percepción del cliente con nuestro servicio y esa percepción está muy ligada al desarrollo de la labor comercial, en el resultado de todas esas encuestas el porcentaje ha sido satisfactorio, "tengo una buena retroalimentación"MR</p>	Atiende efectivamente las necesidades de sus clientes cuenta con las herramientas técnicas y analíticas para dar respuesta a quejas y reclamos, solicita retroalimentación de sus clientes y esto le permite identificar en que nivel se encuentra frente a el.	<ol style="list-style-type: none"> Satisface las necesidades de los clientes mas allá de lo esperado. Propicia procesos y ambientes de trabajo, que cuidan y atienden al cliente. Establece y mantiene buenas relaciones con clientes que impactan en el logro de los objetivos. 	Avanzado	Requerido
	ORIENTACIÓN AL RESULTADO	Habilidad para lograr los objetivos trazados por la organización, superando los resultados con oportunidad y calidad, alcanzando altos niveles de eficiencia	<p>"Bueno nosotros tenemos indicadores de gestión como toda área comercial entonces a nosotros nos miden por un cumplimiento de una cuota de ventas trimestral, nos miden por indicador de gestión de desempeño comercial, por un indicador de rentabilidad"MR</p> <p>"En total son cuatro indicadores entonces digamos que al término del trimestre la empresa evalúa tu función en esos tres meses en cuanto si cumpliste con la cuota de ventas que te asignaron, si los negocios que cerraste fueron rentables o no para la compañía" MR</p> <p>"Con esa necesidad tu formulas tu propuesta comercial, se la envías al cliente y pues la idea es hacer un trabajo de seguimiento continuo que permita que esa oferta se vuelva una realidad y sea una orden de compra".MR</p> <p>"Para mí misma si me establezco unas metas personales independientes de las pues, de las que plantea la compañía, a nivel de o van ligadas digamos en la consecución de los objetivos que debo cumplir trimestralmente entonces sí, la meta de la compañía a nivel de ventas asignado ejemplo, es de cien millones de pesos pues yo voy un poquito más arriba de los cien millones, ¿No?, mi meta personal. MR</p>	Se establecen indicadores de gestión para su cargo lo que le permite llevar un control del resultado que debe alcanzar en el desarrollo de sus funciones; realiza seguimiento a los objetivos de venta que se traza y está herramienta le sirve para cerrar negocios comerciales.	<ol style="list-style-type: none"> Asume espontáneamente responsabilidades adicionales a las suyas cuando es necesario para alcanzar los resultados de la organización. Va mas allá de lo que se pide brindando valor agregado a su gestión. Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación de los procesos o servicios. 	Avanzado	Requerido

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

	<p>COMPROMISO</p>	<p>Es la capacidad de cada trabajador para autogestionarse y lograr resultados de excelencia en sus labores diarias, dispuesto a innovar, y que al desarrollar sus actividades experimente extrema satisfacción estando dentro de su proyecto de vida COLVAPOR S.A.S.</p>	<p>"pues mira, el año pasado hicimos un esfuerzo no solo y sino todo el departamento comercial, en mejorar el tema de visitas a nuestros clientes porque, aunque hace parte de nuestra labor comercial, era una actividad un poco descuidada entonces yo me puse una meta y a nivel personal la cumplí" MR</p> <p>"Lo que hago es una planificación de visitas comerciales enfocada a los clientes que están activos y que me pueden generar los negocios para hacer esa cuota de ventas" MR</p> <p>"Identificó que proyectos están activos que me puedan generar ventas y visito los clientes ... digamos las áreas del cliente que puedan interesarme, no solo el comprador sino también la parte de ingeniera, está la parte de proyectos, la parte de planeación todas como las áreas que están involucradas en la ejecución de ese contrato y que pueden generar un requerimiento que yo puedo canalizar y volver una venta"MR</p> <p>"Esa es la idea de que con cada visita o con cada llamada telefónica, con cada seguimiento al cliente que tiene su proyecto se logre sacar un requisición"MR</p>	<p>Organiza su trabajo, se propone metas de cumplimiento, busca la apertura de nuevos negocios en el mercado, y busca el cierre con cada actividad que este relacionada con sus funciones.</p>	<p>1. Entiende y se compromete con los objetivos que se le indican en su puesto de trabajo y se esfuerza para el logro de los mismos</p> <p>2. Se identifica con el grupo al cual pertenece y se siente parte y responsable por la consecución de los objetivos.</p>	<p>Avanzado</p>	<p>Requerido</p>
	<p>TOLERANCIA A LA PRESION</p>	<p>Habilidad para enfrentar de manera adecuada eventos frustrantes, soportar situaciones de presión, oposición y diversidad, sin una perturbación emocional</p>	<p>" Bueno, digamos que de comercial siempre ha estado ligado a eso, a que un buen comercial siempre tiene que trabajar con el límite de tiempo con una alta cantidad de trabajo, con tener que responderle al cliente entonces tú tienes, tu logística, la logística de tu compañía encima más la presión del cliente, más el cumplimiento de todos tus indicadores"MR</p> <p>"El trabajar bajo presión... siempre he creído que puedo responder satisfactoriamente eso es un tema de organización y disciplina o sea, de darle prioridad a las cosas entre lo importante y lo urgente y lo que puede esperar más y hacer tu planeación en ese sentido para poder responde"MR</p>	<p>Tiene claro las funciones que debe desarrollar en su puesto de trabajo entendiendo las necesidades de sus clientes, de la compañía y de su propia gestión</p>	<p>1. Actúa con flexibilidad ante situaciones limite, planeando nuevas estrategias para dar cumplimiento a los objetivos.</p> <p>2. Desarrolla todas sus labores con alto profesionalismo, evitando exteriorizar desbordes emocionales</p>	<p>Avanzado</p>	<p>Requerido</p>

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

	<p>CALIDAD EN EL TRABAJO</p>	<p>Comprende la capacidad de los colaboradores en organizar su trabajo, establecer prioridades de actuación y utilización del tiempo de forma racional y eficaz. Se refiere al esfuerzo por reducir la incertidumbre que existe en el entorno.</p>	<p>"Si la meta de la compañía es que usted en tres meses debe hacer ejemplo, veinte visitas pues yo planifico cuarenta para ir más arriba de lo que me pide la compañía, ¿Cierto?, y en la medida de lo posible, si busco metas retadoras mas no digamos inalcanzables porque pues, digamos que uno como comercial también tiene que, que estimularse, que nutrirse, que incentivarse y entonces si de pronto personalmente te pones una meta muy lejana entonces al final del trimestre te vas a sentir como, como decepcionado porque no hiciste lo que, lo que pensaste, lo que querías entonces si son retadoras pero alcanzables"MR</p> <p>"Empecé a buscar otras posibilidades de negocio entonces, desde ese entonces estamos ahí sembrando para empezar a cosechar en otros mercados fuera del petróleo y del gas, que se demora porque es un trabajo que tu no siembras hoy ya, ya mañana empiezas a tener resultados pero si no empiezas a sembrar pues, nunca vas a tener resultados entonces ahí vamos, ahí vamos"MR</p>	<p>Se traza metas mas allá de las que le exige la compañía sin salir de la realidad del mercado, busca nuevas alternativas de clientes y no específicamente dentro de lo que se tiene establecido al momento sin salirse obviamente de la línea de productos que ofrece la empresa</p>	<p>1. Conserva un ritmo de trabajo constante y persistente con una alta tolerancia a la presión o a la frustración, impidiendo que estas afecten su trabajo.</p> <p>2. Anticipa situaciones de presión y se prepara con el objeto de reducir la tensión en el trabajo y asegurar los resultados y el servicio.</p>	<p>Avanzado</p>	<p>Requerido</p>
--	------------------------------	--	--	--	--	-----------------	------------------

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

CARGO	CATEGORIA	DEFINICION CONCEPTUAL	ITEM DE LA ENTREVISTA CATEGORIZADOS	ANÁLISIS DE RELACION VS CATEGORIAS	COMPORTAMIENTO	NIVEL IDENTIFICADO	NIVEL ESPERADO
JEFE	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Capacidad de cada colaborador de comprender y satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, impactando de manera positiva la experiencia de servicio dejando una huella que garantice su lealtad con la organización.	<p>"si es uno de mis clientes, lo abordo, tratando de tranquilizarlo si está muy exaltado y si se puede manejar, pues entonces entro de una vez a preguntarle qué pasó con el problema que tuvo, tomo nota, tomo correo si no lo tengo, paso a revisar internamente para poder darle respuesta "I.P.</p> <p>"se analiza cual es la necesidad y que podemos nosotros ofrecer y lo tenemos en stock o podemos ofrecer alternativas que tenemos en stock y que se pueden acomodar a lo que ellos necesitan, nosotros tenemos un tiempito cuanto las solicitudes son por correo que nosotros por stock que tenemos, entonces revisamos que alternativas si no tenemos exactamente lo que el cliente necesita estamos capacitados para ofrecerle algo alternativo que le sirva" I.P.</p>	Conforme a las políticas de servicio al cliente mantiene buenas relaciones teniendo en cuenta que la calidad del servicio es primordial para la organización, se preocupa por responder a tiempo los requerimientos del cliente.	<p>1. Satisface las necesidades de los clientes mas allá de lo esperado.</p> <p>3. Establece y mantiene buenas relaciones con clientes que impactan en el logro de los objetivos.</p>	Básico	Requerido
	ORIENTACIÓN AL RESULTADO	Habilidad para lograr los objetivos trazados por la organización, superando los resultados con oportunidad y calidad, alcanzando altos niveles de eficiencia.	"nosotros tenemos unas metas y cada semana nos damos cuenta donde vamos, si vamos cerca, si nos falta mucho, porque aquí es en conjunto, tenemos una meta grupal, entonces entre todos se alegra uno de que a otra persona le haya salido una orden de compra porque eso ayuda a sumar el total que tenemos que presentar a final" I.P.	es clara que conforme a las metas encomendadas desarrolla el proceso de cumplimiento, tratando de cumplir con el objetivo dado por la empresa sin embargo dentro de este proceso no traza o busca metas que vayan mas allá de los indicadores de gestión que tiene a su cargo	3. Cumple con las tareas encomendadas en los tiempos establecidos.	Básico	Requerido

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

COMPROMISO	Es la capacidad de cada trabajador para autogestionarse y lograr resultados de excelencia en sus labores diarias, dispuesto a innovar, y que al desarrollar sus actividades experimente extrema satisfacción estando dentro de su proyecto de vida COLVAPOR S.A.S.	"asistente comercial y me dieron la oportunidad de ascender a gerente de cuenta, fue un proceso en el que toco demostrar muchas cosas y estaba compitiendo con 5 personas quedamos elegidas 2 para mí eso es un orgullo de estar trabajando aquí en esta empresa,"I.P	Se siente orgullosa por haber desarrollado su trabajo y esto debido a que entendió y se comprometió con los objetivos que eran claros dentro de su puesto trabajo, por esto los fue logrando y el ascenso represento parte de ese logro trazado.	1. Entiende y se compromete con los objetivos que se le indican en su puesto de trabajo y se esfuerza para el logro de los mismos	Requerido	Requerido
TOLERANCIA A LA PRESION	Habilidad para enfrentar de manera adecuada eventos frustrantes, soportar situaciones de presión, oposición y diversidad, sin una perturbación emocional	"a mí me gusta trabajar en equipo y nosotros tenemos como un grupo de personas que nos ayudan, entonces para poder cumplir debo de repartir el trabajo, si tenemos plazo hasta las 10 am estamos aquí a las 730 am o más temprano y podernos repartir y eso es algo muy bueno que pasa aquí "I.P.	reconoce que el trabajo en equipo es fundamental para el logro de los objetivos personales para ello se apoya en sus pares, para el alcance de los logros.	3. Normalmente se apoyo de iguales o superiores para poder canalizar y orientar las actuaciones.	Básico	Requerido
CALIDAD EN EL TRABAJO	Comprende la capacidad de los colaboradores en organizar su trabajo, establecer prioridades de actuación y utilización del tiempo de forma racional y eficaz. Se refiere al esfuerzo por reducir la incertidumbre que existe en el entorno.	"tenemos aquí parámetros y cuando llega la cotización nosotros debemos de tener como buscar, analizar la solicitud, nosotros tenemos que involucrar a nuestros jefes, que son la directora comercial y el presidente de la compañía" I.P.	Es cuidadosa al conocer que muchas veces lo que el cliente quiere no se tiene, para ello previamente revisa cifras con el fin de asegurar la calidad en la oferta comercial que va a enviar al cliente y así no afectar la buena imagen y calidad en el trabajo.	3. Presta particular atención a los detalles para asegurar la calidad en la operación. Es cuidadoso con el manejo de los datos y cifras.	Básico	Requerido
DESARROLLO DE RELACIONES	Capacidad de establecer relaciones solidas, cordiales y duraderas que ayuden al crecimiento de la compañía y generen un ambiente confiable con los clientes.	"Cuando le envió cotizaciones y no salen órdenes de compra o me envía una cotización y dura mucho tiempo que no me invita a ninguna cotización, ahí es donde yo digo “ este cliente no me ha vuelto a invitar a ninguna cotización” tengo que analizar que paso, indagar porque no me ha vuelto a invitar o si yo le cotizo mucho y nunca sale una orden de compra" I.P.	Se preocupa por mantener relaciones comerciales con sus clientes, buscando generar nuevos negocios que ayuden al cumplimiento de sus metas.	1. Mantiene relaciones cordiales con el cliente interno y externo 2. Se le facilita comunicarse y establecer relaciones solidas con nuevos clientes	Básico	Avanzado

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

CARGO	CATEGORIA	DEFINICION CONCEPTUAL	ITEM DE LA ENTREVISTA CATEGORIZADOS	ANÁLISIS DE RELACION VS CATEGORIAS	COMPORTAMIENTO	NIVEL	NIVEL ESPERADO	RECOMENDACIONES
CONTROLADOR DE COSTOS	ORIENTACION AL CLIENTE	Capacidad de cada colaborador de comprender y satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, impactando de manera positiva la experiencia de servicio dejando una huella que garantice su lealtad con la organización.	"Primero investigo bien al fondo el problema que fue lo que paso, que sucedió para poder determinar las mejoras que se deben realizar" NC "Inmediatamente se indaga por lo que paso, se llama al cliente para dar una respuesta". "se le da respuesta casi siempre de forma inmediata ya cuando toca hacer una investigación puntual se revisa durante el día para tener claridad en los hechos y poder llamar al cliente" NC	Se evidencia interés en mantener contacto permanente con el cliente, evaluando sus necesidades y requerimientos. Promueve la comunicación permanente con el cliente.	1. Promueve el contacto permanente con los clientes internos y externos. 2. Escucha a cada cliente con dedicación. 3. Recibe las sugerencias y opiniones de los clientes internos y externos.	Básico	Requerido	
	ORIENTACION AL RESULTADO	Habilidad para lograr los objetivos trazados por la organización, superando los resultados con oportunidad y calidad, alcanzando altos niveles de eficiencia.	"Se califica de acuerdo a unos parámetros"."para mi la organización es 100% controlado soy de las personas que llega la información y trato de dar respuesta inmediata, para cumplir con lo que me piden"NC "Yo tengo todo organizado para saber que es lo que tengo".NC "los objetivos que la empresa busca yo tambien busco cumplirlos, .. Busco cumplirlos en el menor tiempo posible"NC	Identifica con facilidad los parametros de la organización para dar cumplimiento a las metas esperadas. Se apropia de las metas a cumplir, permitiendo una respuesta oportuna frente al cliente	2. Actúa para cumplir con su trabajo de acuerdo con las especificaciones de calidad y oportunidad. 3. Cumple con las tareas encomendadas en los tiempos establecidos.	Básico	Requerido	

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

COMPROMISO	Es la capacidad de cada trabajador para autogestionarse y lograr resultados de excelencia en sus labores diarias, dispuesto a innovar, y que al desarrollar sus actividades experimente extrema satisfacción estando dentro de su proyecto de vida COLVAPOR S.A.S	"tener la oportunidad de trabajar en una organización como esta es muy bueno"NC", para mí es muy importante que mi jefes directos tienen conmigo tienen un valor a mas que agregado, creer en mi trabajo"NC	Valora el compromiso con la organización, siente reconocimiento y pertenencia.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se siente orgulloso de ser parte de la empresa y actúa consecuentemente 2. Usualmente cumple con lo que promete 3. Tiene un buen nivel de desempeño y de cumplimiento de acuerdo a las funciones asignadas. 	Básico	Requerido	
INICIATIVA	Habilidad de los colaboradores de anticiparse a las situaciones presentadas en la compañía actuando proactivamente	"digamos que yo no lo soluciono sola sino con los gerentes de cuentas que son los directos con los clientes"NC	No se evidencia el manejo de esta competencia	No se evidencia la competencia	Básico	Requerido	Se debe realizar una evaluación constante de los procesos desarrollados para poder generar alternativas de mejora. Compartir información y experiencias con el equipo de trabajo para fortalecer las nuevas ideas
PENSAMIENTO ANALITICO	Habilidad para asimilar rápidamente las oportunidades del entorno, amenazas, identificando cada una de sus partes y estableciendo las relaciones de causa - efecto, para generar acciones y planes concretos que permitan el desarrollo de la empresa	"digamos que dentro de mi personalidad no soy conflictiva"NC "hay que revisar los errores para mirar cómo se puede mejorar soy muy pasiva"NC	No se evidencia el manejo de esta competencia	No se evidencia la competencia	Básico	Requerido	Se debe capacitar para desarrollar un pensamiento analítico, la concentración y resolución de problemas.

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

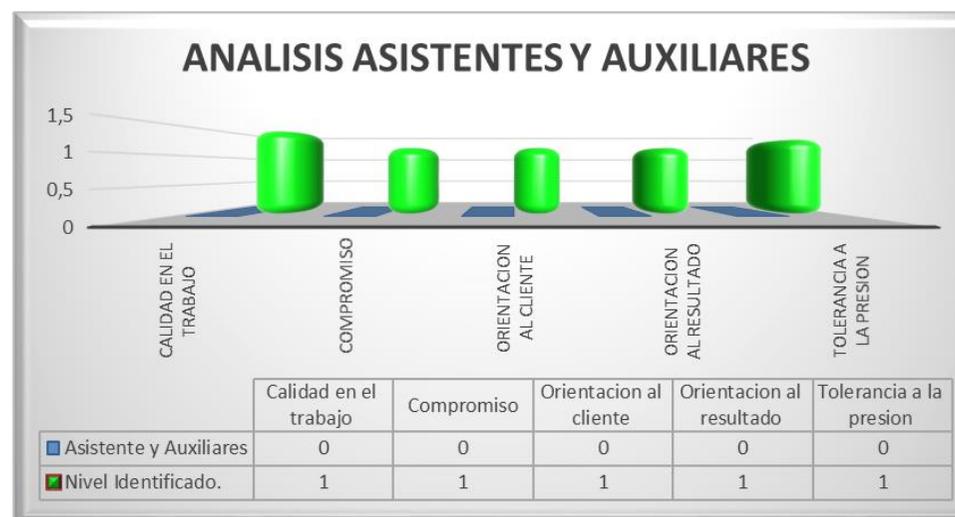
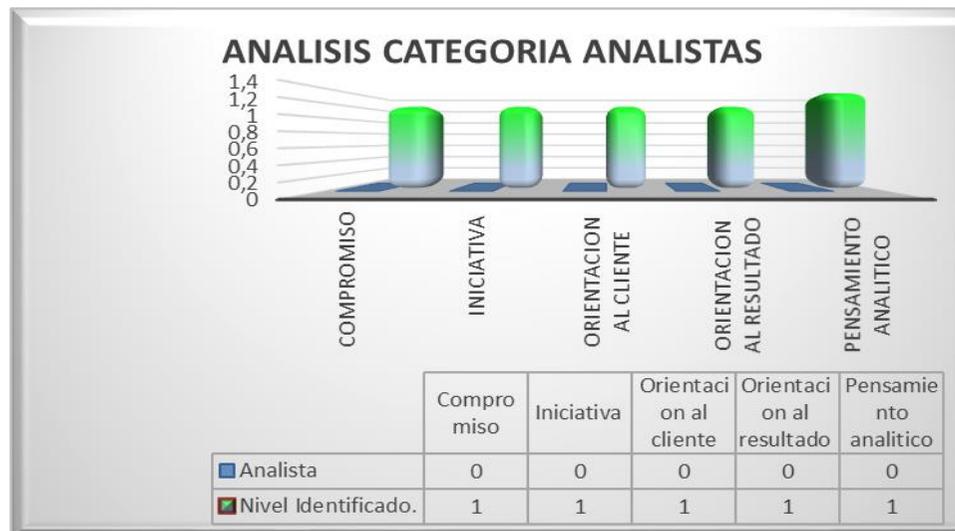
CARGO	CATEGORIA	DEFINICION CONCEPTUAL	ITEM DE LA ENTREVISTA CATEGORIZADOS	ANÁLISIS DE RELACION VS CATEGORIAS	COMPORTAMIENTO	NIVEL	NIVEL ESPERADO
INGENIERO DE APLICACIONES	ORIENTACION AL CLIENTE	Capacidad de cada colaborador de comprender y satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, impactando de manera positiva la experiencia de servicio dejando una huella que garantice su lealtad con la organización.	"Pues se busca la solución, digamos en operaciones casi siempre todo está controlado, tiempos y demás entonces pues, buscar la solución o buscarla respuesta del porque está pasando eso". D.G. "He estado como muy dada a ellos o sea, lo que necesiten digamos todos los ítems digamos no llegando a los limites." D.G.	Demuestra capacidad para atender a sus clientes atentamente, busca reconocer sus necesidades y darles una solución, está dispuesta a aprender y ayudar en lo que sea requerido.	1.Escucha a cada cliente con dedicación 2.Recibe las sugerencias y opiniones de los clientes internos y externos	Básico	Requerido
	ORIENTACION AL RESULTADO	Habilidad para lograr los objetivos trazados por la organización, superando los resultados con oportunidad y calidad, alcanzando altos niveles de eficiencia.	"Si claro, aprender saber más digamos, si hace falta algo investigar, buscar cómo se puede mejorar o llevar a cabo una tarea o algo así". D.G. "Digamos las metas principales es aprender mucho de ellas que saben todo sobre el comercio, pues o sea, yo soy tecnóloga en comercio exterior entonces estoy haciendo las practicas, aprendiendo mucho de ellas que son las que saben y todo...". D.G.	Tiene interés en aprender y realiza su trabajo en los plazos estipulados, permitiéndose aprender cuando no entiende y busca ampliar su conocimiento, llevando a cabo sus funciones	1.Realiza bien su trabajo y facilita el de los demás, para el logro de los objetivos y acciones esperadas. 2.Actúa para cumplir con su trabajo de acuerdo con las especificaciones de calidad y oportunidad 3.Cumple con las tareas encomendadas en los tiempos establecidos	Básico	Requerido
	COMPROMISO	Es la capacidad de cada trabajador para autogestionarse y lograr resultados de excelencia en sus labores diarias, dispuesto a innovar, y que al desarrollar sus actividades experimente extrema satisfacción estando dentro de su proyecto de vida COLVAPOR S.A.S.	"El día día como la convivencia, todo porque siempre una convivencia es complicada en cambio acá pues se ve, no todo el mundo se la pasa gritando, entonces como que el la empresa también sea de tanta calidad o sea que, hablen tan bien de la empresa porque a uno le hace sentir orgulloso de estar acá. D.G. "El propósito era estudiar, sacar adelante las pasantías y terminar ahoritica ese proceso del tecnólogo, acá en el trabajo si es digamos tratar de día a día mejorar hacerlo mejor buscar o sea, nuevas estrategias para que mi trabajo me salga bien y ya". D.G.	Se encuentra en el nivel básico pues cumple con lo que se le es designado, pero no es propositiva o busca un resultado más allá de lo esperado, cumple y escucha atentamente las ordenes que recibe pero no avanza más de lo exigido en sus funciones.	1. Tiene un buen nivel de desempeño y de cumplimiento de acuerdo a las funciones asignadas 2. Escucha opiniones sobre su nivel desempeño y corrige sus acciones si es necesario	Básico	Requerido

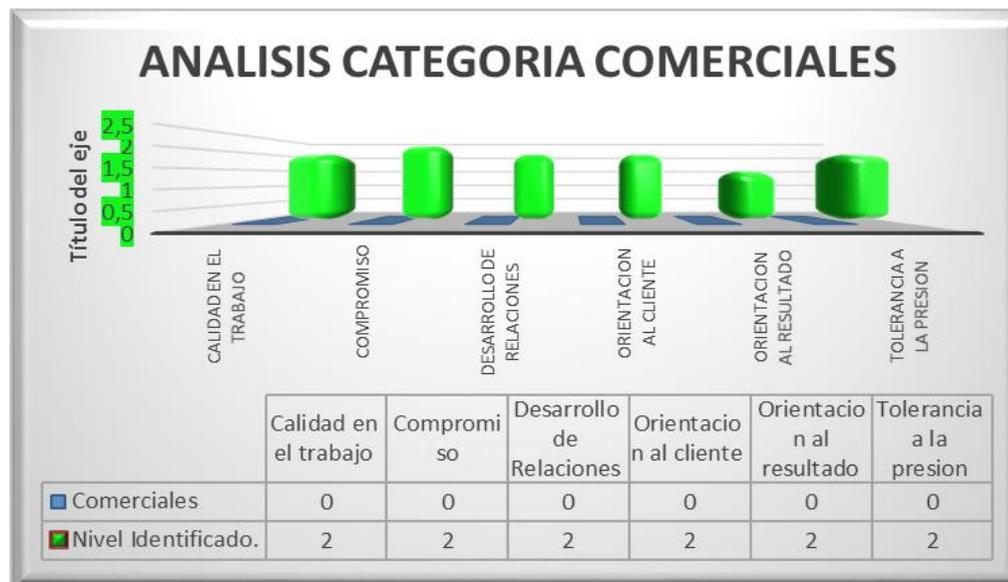
Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

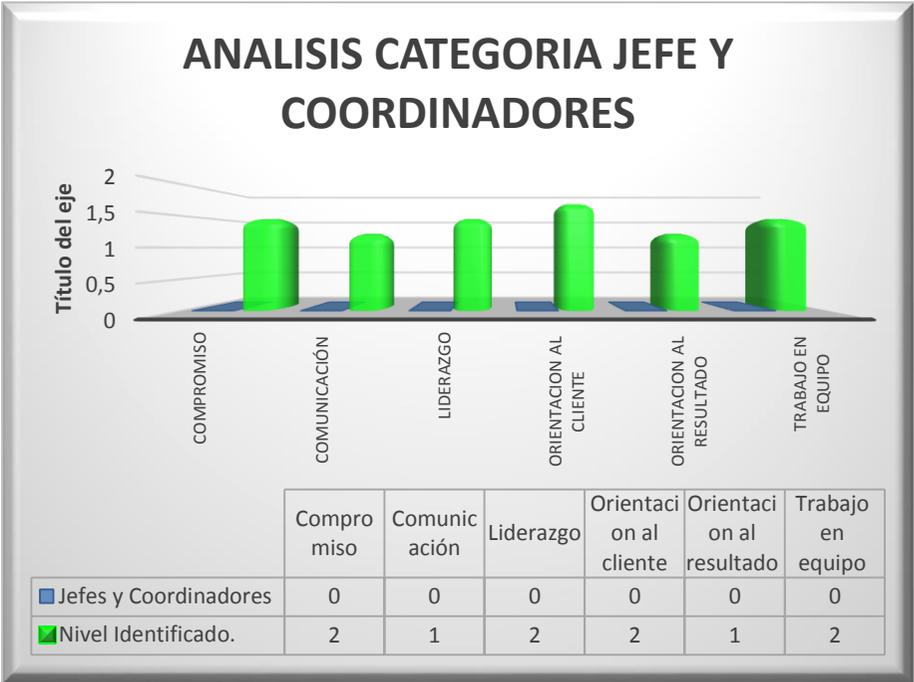
	<p>TOLERANCIA A LA PRESIÓN</p>	<p>Habilidad para enfrentar de manera adecuada eventos frustrantes, soportar situaciones de presión, oposición y diversidad, sin una perturbación emocional</p>	<p>"Cuando no está la asistente pues de comercio exterior entonces me tocan a algunas de las tareas de ella, entonces llamar a la aduana, estar pendiente, como estar insistiendo mucho para que salga todo rápido y se disminuyan tiempos y digamos estar presionando y eso...". D.G. "Si digamos que es repartir bien las tareas, digamos las prioridades que no dan espera a nada, entonces estar pendiente y digamos ir tarea por tarea". D.G. " Digamos que nosotros tenemos repartidas las tareas, eso solamente pasa en ocasiones que digamos que no esté lo que te digo la asistente de comercio exterior porque del resto todas tenemos como nuestras tareas asignadas y ninguna pues creo que tiene como tantas tareas" D.G.</p>	<p>Tiene la capacidad de resolver situaciones donde le sea designada alguna responsabilidad, cumple sus tareas y labores atendiendo a las necesidades, pero no demuestra capacidad de solucionar las dificultades por si misma.</p>	<p>3. Normalmente se apoya de iguales o superiores para poder canalizar y orientar las actuaciones</p>	<p>Básico</p>	<p>Básico</p>
	<p>CALIDAD DEL TRABAJO</p>	<p>Comprende la capacidad de los colaboradores en organizar su trabajo, establecer prioridades de actuación y utilización del tiempo de forma racional y eficaz. Se refiere al esfuerzo por reducir la incertidumbre que existe en el entorno.</p>	<p>"Digamos que yo tengo que estar muy al día con la facturación que sale, con la revisión que sale, entonces pues inmediatamente van saliendo me las van pasando para revisar, inmediatamente las voy anotando en un cuaderno para que estén muy bien". D.G. " Anteriormente tenemos la revisión, digamos en la facturación que es el valor de la mercancía, entonces anteriormente tenemos la revisión y pues eso tiene que coincidir sino coincide pues la devolvemos, entonces eso es lo que garantiza que está bien" D.G.</p>	<p>Revisa y cumple con los lineamientos establecidos por la organización, logrando entregar un trabajo con calidad y verificación de la misma, generado eficiencia y confianza en las tareas que desarrolla .</p>	<p>3.Presta particular atención a los detalles para asegurar la calidad en la operación. Es cuidadoso con el manejo de los datos y cifras.</p>	<p>Básico</p>	<p>Básico</p>

APENDICE D - GRÁFICAS DE NIVELES DE COMPETENCIAS IDENTIFICADAS -

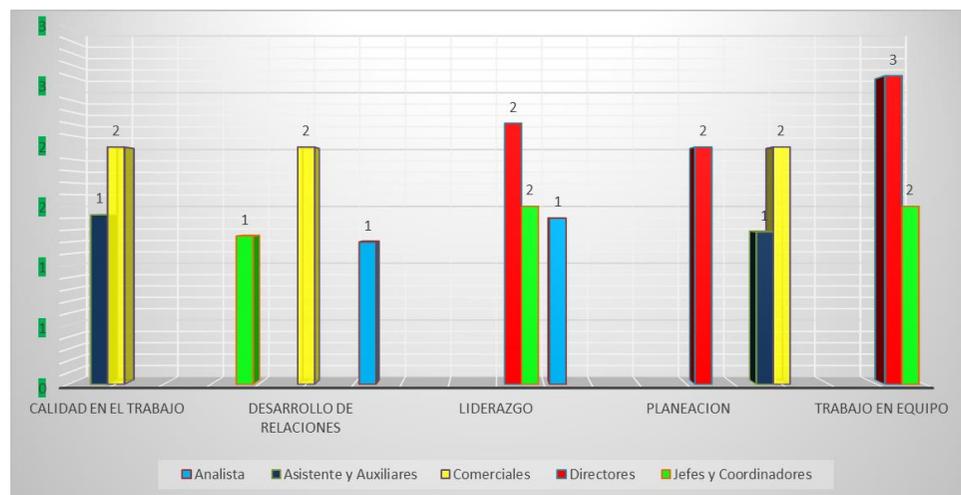
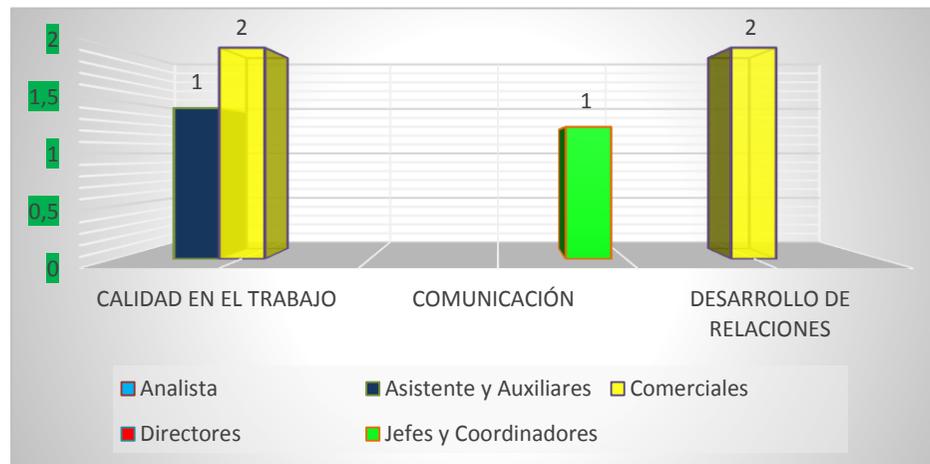
GRAFICA POR DE NIVELES IDENTIFICADOS POR CATEGORIAS



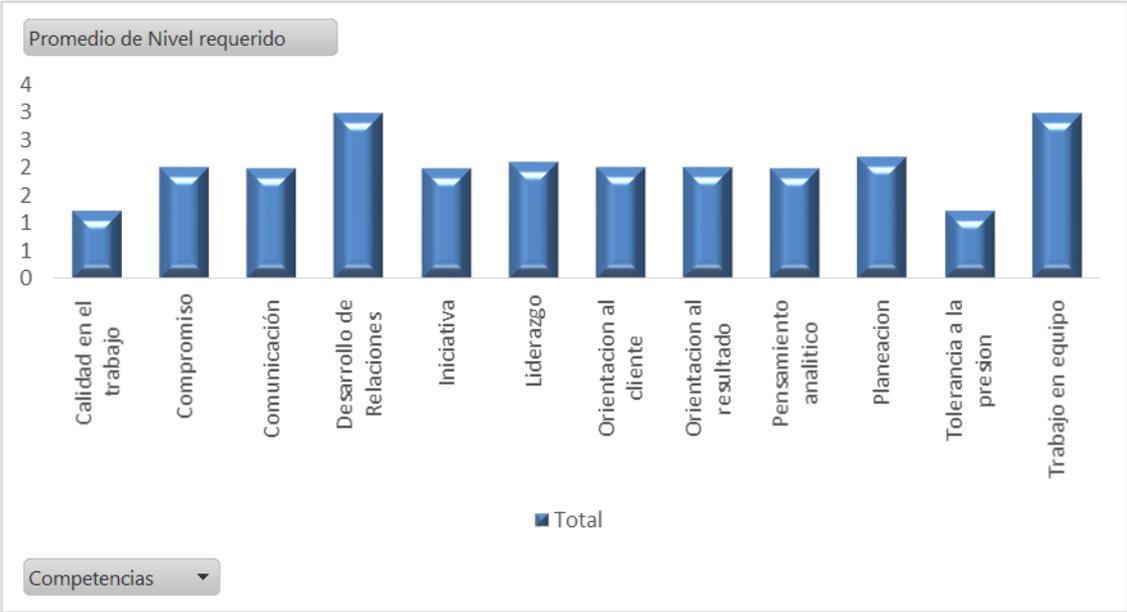




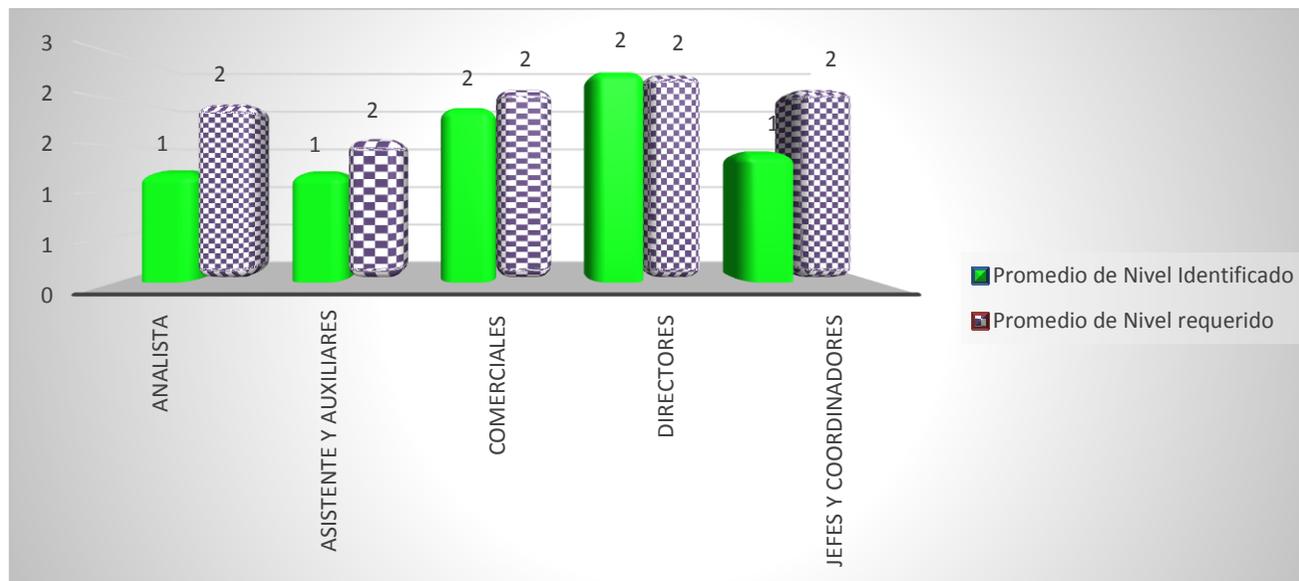
Grafica por niveles identificados



Gráfica por niveles requeridos



GRAFICA COMPARATIVA ENTRE NIVELES REQUERIDOS E IDENTIFICADOS



Apéndice E- Propuesta de intervención

A continuación se dará a conocer el plan de intervención propuesto por el grupo de investigación a la Compañía Colvapor S.A.S, esto teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la matriz de comportamientos en cuanto a los niveles requeridos en cada categoría, es de aclarar que la presente tabla sólo demarca las categorías que no cumplieron los niveles requeridos por la compañía junto a ello ítems como:

- a. Objetivo: aquello que se busca o se quiere realizar por parte de cada actividad b. competencia: habilidad medida a cada trabajador c. categoría: roles identificados dentro de la compañía a partir del organigrama. d. acciones: conjunto de actividades a realizar por parte de la compañía con participación de terceros. e. tiempo de duración: unidad de medida estimada para cada actividad, estos podrán ir desde horas hasta meses. f. indicador: unidad que permite identificar si la actividad propuesta cumplió con el objetivo trazado

OBJETIVO	COMPETENCIA	CATEGORIA	ACCIONES	TIEMPO DE DURACION	INDICADORES
Detectar de manera eficiente y oportuna las necesidades del cliente interno y externo, buscando la mejor	Orientación al Cliente	Directores	De acuerdo al análisis esta categoría no requiere intervención	NA	NA
		Jefes / Coordinadores	De acuerdo al análisis esta categoría no requiere	NA	NA

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

alternativa para gestionar la solución			intervención		
		Análisis	Certificación en estructurar ciclos de servicio de acuerdo con requerimientos de los clientes, Norma 260101008 del Sena, perteneciente a la mesa sectorial de Mercadeo.	40 Horas	Se medirá el resultado a través de la encuesta de medición de satisfacción del cliente a los 3 meses posteriores a la certificación otorgada por el Sena
		Comerciales	Certificación en estructurar ciclos de servicio de acuerdo con requerimientos de los clientes, Norma 260101008 del Sena, perteneciente a la mesa sectorial de Mercadeo.		
	Asistentes / Auxiliares		Certificación en interactuar con clientes de acuerdo con sus necesidades y con las políticas y estrategias de servicio de la organización, Norma		

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

			260101042 del Sena, mesa sectorial mercadeo.		
Concreta r los resultados con altos niveles de calidad y rendimiento, superando estándares establecidos por la compañía	Orientación al Resultado	Directores	De acuerdo al análisis esta categoría no requiere intervención	NA	NA
		Jefes / Coordinadores	De acuerdo al análisis esta categoría no requiere intervención	NA	NA
		Analistas / Comerciales	Realizar una socialización del plan estratégico de la compañía, en donde se de a conocer las metas y objetivos a alcanzar en un tiempo determinado.	8 Horas	Una vez al año y cada vez que ingrese un nuevo colaborador a COLVAPOR S.A.S.
			Ligar la evaluación de desempeño anual, con los resultados comerciales e indicadores de gestión en cada cargo.	30 días	Comparar el resultado obtenido en la evaluación de desempeño del año inmediatamente anterior.

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

		Comerciales	Actualizar y mejorar el plan de incentivos que maneja la empresa para los cargos comerciales, que este fundamentado en ventas versus facturación generada.	30 días	Comparar nivel de ventas y resultados obtenidos con el mes del año inmediatamente anterior.
		Asistentes / Auxiliares	Realizar una socialización del plan estratégico de la compañía, en donde se de a conocer las metas y objetivos a alcanzar en un tiempo determinado.	8 Horas	Una vez al año y cada vez que ingrese un nuevo colaborador a COLVAPOR S.A.S.
			Asignar tiempos de realización de los trabajos y controlar su cumplimiento, a través del seguimiento del jefe directo, que estará ligado a un plan de incentivos fundamentado en beneficios a través de cajas de compensación	90 días	A través de la encuesta de clima organizacional que realiza la compañía cada semestre, comparar resultados con la ultima medición realizada.

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

			diferentes a temas económicos.		
Potenciar el compromiso y el sentido de pertenencia de los colaboradores de la empresa, mediante la implementación de estrategias enfocadas en la cultura organizacional	Compromiso	Directores	De acuerdo al análisis esta categoría no requiere intervención	NA	NA
		Jefes / Coordinadores	De acuerdo al análisis esta categoría no requiere intervención	NA	NA
		Analistas Comerciales / Asistentes Auxiliares	Realizar una jornada de reinducción en donde se de a conocer la historia de la empresa, los logros obtenidos, la misión, visión y los valores corporativos	8 Horas	Evaluación de contenidos y satisfacción sobre los temas tratados al culminar la sesión.
			Diseñar un plan de carrera alineado a todos los cargos de la organización.	30 días	Realizar una evaluación de promoción de cargos de manera anual, para validar la efectividad del plan.

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

Desarrollar en los movilizados habilidades para influir de manera positiva y en una sola dirección sobre sus seguidores	Liderazgo	Directores Jefes / Coordinadores	A través de la estrategia "DILO" que se fundamenta en generar un acompañamiento de una semana con un coach experto, validar los comportamientos que tiene el líder, con el fin de generar un plan de desarrollo en busca de fortalecer esta competencia.	16 Horas	A través de una encuesta a los colaboradores de los líderes de la organización, medir la percepción y comportamientos que han tenido los líderes, dos meses después de realizada la intervención.
			Después de los resultados arrojados por el "DILO", Contratar un proveedor experto en temas de liderazgo y coaching, que realice un plan de intervención tanto a los Directores como a Jefes y Coordinadores, validando sus fortalezas y oportunidades de mejora, que se	48 Horas	

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

			ejecute en el equipo de trabajo.		
Establecer estrategias y metodologías que enfoquen al grupo de trabajo bajo un objetivo común, cumpliendo con las metas propuestas	Trabajo en Equipo	Directores Jefes / Coordinadores	Se realizara una reunión mensual con el equipo de trabajo, en donde se impulsara la generación de ideas realizando retroalimentación para facilitar la implementación de cualquier cambio o estrategia.	2 Horas	Se dejara como evidencia un acta en donde se consignara las decisiones tomadas para el respectivo seguimiento mensual.
			Al culminar el periodo establecido por la empresa en la medición de los indicadores de gestión, realizar una reunión en donde se reconozcan los logros obtenidos por el equipo de trabajo,	2 Horas	

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

			procurando destacar el papel de cada uno.		
NA	Planeación	Directores	De acuerdo al análisis esta categoría no requiere intervención	NA	NA
Desarrollar en los colaboradores la habilidad de identificar las amenazas y oportunidades presentes en el mercado que permitan el desarrollo integral de la compañía.	Pensamiento Analítico	Analistas	Programa de mentoring con los trabajadores que cumplieron con los requisitos de esta competencia, con el fin que compartan las buenas prácticas y estrategias para así alcanzar el nivel esperado por la compañía	30 días	Evaluación quincenal por parte de los jefes a través de casos situacionales donde se permita la toma de decisiones, identificación de oportunidades y nuevos campos de acción
Proporcionar a los colaboradores habilidades necesarias para reconocer oportunidades y reaccionar de manera positiva	Iniciativa	Analistas	Programa de formación con la caja de compensación (compensar) encaminada a brindar herramientas para el desarrollo de habilidades que	15 días	Evaluación quincenal de los trabajadores orientadas a la obtención de nuevas estrategias que aporten a la planeación

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

ante éstas.			permitan anticiparse a los cambios en el mercado.		estratégica de la compañía.
Manejar, conservar y fortalecer las relaciones estratégicas de la compañía que contribuyan al cumplimiento de las metas corporativas.	Desarrollo de Relaciones	Comerciales	Programa de coaching ejecutivo orientado al fortalecimiento de relaciones comerciales a partir de técnicas autogestión.	15 días	Con el aumento del indicador de cumplimiento de metas, concreción de reuniones, y encuesta de satisfacción de servicio al cliente
			Certificación en Prospección de clientes de acuerdo con los segmentos objetivo y estrategia de ventas, Norma 260101033 del Sena, perteneciente a la mesa sectorial de Mercadeo.	40 horas	
Mejorar la transmisión de la información, verificando que la misma ha sido recibida, entendida y difundida efectivamente.	Comunicación	Jefes / Coordinadores	Certificación en definir el plan de comunicación interna de acuerdo con la cultura y estrategia corporativa., Norma 260101053 del Sena, perteneciente a la	40 Horas	Evaluación de la capacitación de forma mensual que permita visualizar con el uso de las TIC'S la transmisión efectiva de la información.

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

			<p>mesa sectorial de Mercadeo.</p>		
			<p>Certificación en formular el concepto y la estrategia de comunicación externa e interna según políticas de la compañía, Norma 260101010 del Sena, perteneciente a la mesa sectorial de Mercadeo.</p>		<p>Evaluación de criterios por escala invertidos que permita evaluar el nivel de comunicación que presenta esta categoría a partir de los resultados que se obtenga con las personas a cargo y pares.</p>
NA	Calidad del Trabajo	Comerciales	De acuerdo al análisis esta categoría no requiere intervención	NA	NA

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

Disminuir el índice de reproceso realizados por los trabajadores, con el fin de mejorar tiempos de respuesta y la calidad de la información presentada o requerida, cumpliendo con los estándares de la compañía.	Calidad del Trabajo	Asistentes / Auxiliares	Certificación en definir Controlar la calidad de los procesos de acuerdo con la normatividad vigente., Norma 220601031 del Sena, perteneciente a la mesa gestión de procesos productivos.	40 Horas	Evaluación por parte de los jefes y personas a que ellos rindan informes donde corroboren la disminución de reprocesos en los trabajos entregados por medio de procesos comparativos entre informes anteriores a la certificación y posteriores
NA	Tolerancia a la Presión	Comerciales	De acuerdo al análisis esta categoría no requiere intervención	NA	NA
		Asistentes / Auxiliares	De acuerdo al análisis esta categoría no requiere intervención	NA	NA

Apéndice F, Perfiles de cargo

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación	: ASISTENTE COMERCIAL
Proceso	: GESTION DE VENTAS
Jefe Inmediato	: GERENTE DE CUENTA
Personal a cargo	: N/A
II. OBJETIVO	
Brindar soporte a los procesos de Gestión de Ventas.	
II. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Brinda soporte en las cotizaciones generadas para los clientes. • Realiza registro, emisión y divulgación del número interno de las cotizaciones. • Realiza la digitalización de las cotizaciones y otros documentos asociados. • Brinda soporte en la elaboración y envío de ofertas preliminares a los directores encargados de cada cuenta. • Brinda soporte a la revisión y análisis de los pliegos de licitaciones. • Apoya la revisión de solicitudes a través de páginas de Internet de los clientes y la página de internet de la compañía. • Apoya la recolección de la documentación necesaria para el registro de clientes nuevos. • Realiza actas de reuniones comerciales. • Realiza el registro de proveedores de nuestros clientes, con el VoBo del Gerente de Cuenta. • Brinda apoyo en la organización y consecución de la documentación para la presentación de las ofertas • Actualiza base de datos en CRM de la compañía. • Solicita la emisión de las pólizas, el pago y la reclamación de las mismas. • Genera el cumplimiento de los indicadores de gestión de su cargo. • Genera los reportes solicitados por su líder de proceso • Realiza el registro de orden de compra, su digitalización, numeración y comunicación por correo electrónico a los involucrados. • Apoyo para las solicitudes de cotizaciones a proveedores nacionales y extranjeros, con previa autorización de los gerentes de cuenta-. • labora el formato de autorización de compra y el envío al procedimiento de compras y Logística, con previa revisión y autorizaciones respectivas. • Apoyo las aceptaciones de las órdenes de compra, con previa revisión y autorizaciones respectivas 	
IV. AUTORIDAD	
N/A	
V. REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	

EDUCACION: Técnico y/o tecnólogo y/o estar cursando carreras en administración o afines
FORMACION: En sistemas de Excel.

VI. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS TRANSVERSALES	NIVEL ESPERADO
Orientación al cliente	Requerido
Orientación al resultado	Requerido
Compromiso	Requerido

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL ESPERADO
Calidad en el trabajo	Básico
Tolerancia a la presión	Básico

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación	: ASISTENTE DE COMERCIO EXTERIOR
Proceso	: GESTION DE LOGISTICA
Jefe Inmediato	: LIDER DE LOGISITCA Y COMERCIO EXTERIOR
Personal a cargo	: N/A
II. OBJETIVO	
Brindar soporte a los procesos de apoyo en cuanto a las diligencias de Mensajería y atención al cliente.	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Es responsable de las operaciones de comercio exterior en conjunto con el Líder de Logística y Comercio Exterior. • Recibe y atiende comunicación de los proveedores de servicios a nivel nacional, por cualquier medio ya sea telefónico o e-mail. • Mantiene organizado y actualizado el archivo de toda la documentación correspondiente al proceso. • Realizar la remisión de documentos y correspondencia en general, llevar control de la misma con su respectivo soporte y archivo de las mismas. • Es responsable de la consecución de todos los soportes requeridos para la elaboración de las liquidaciones de importación. • Soporta la digitación y costeo de las importaciones y remite internamente a inventarios. • Prepara los documentos necesarios para las nacionalizaciones marítimas y aéreas y es responsable de su trazabilidad. • Es responsable de informar a bodega sobre la mercancía que está por ingresar y de la administración de la documentación utilizada en este procedimiento. • Envía informe del estado de las nacionalizaciones en proceso a los clientes internos de la compañía. • Realizar el seguimiento a las devoluciones de los contenedores y cobro de los anticipos efectuados por depósito de contenedor. • Apoyar la trazabilidad de las reclamaciones y el diligenciamiento de los formatos y cuadros de seguimiento a proveedores de servicio. • Revisar la efectividad de inventarios con respecto a la codificación de las P.O de la semana anterior y debe sentar en el WXmanager estas codificaciones. • Alistamiento de documentación para la radicación de las facturas (para las SIAS y el Cliente) • Apoyo en el archivo y en los indicadores 	
IV. AUTORIDAD	
N/A	

V. REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA

EDUCACION: Bachiller, tecnología en Comercio exterior y/o afines

FORMACION: paquete office.

EXPERIENCIA: 1 año en cargos similares (Salvo cargo actual).

VI. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS TRANSVERSALES	NIVEL ESPERADO
Orientación al cliente	Requerido
Orientación al resultado	Requerido
Compromiso	Requerido

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL ESPERADO
Calidad en el trabajo	Básico
Tolerancia a la presión	Básico

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación	: ASISTENTE DE DESPACHOS
Proceso	: LOGISTICA
Jefe Inmediato	: DIRECTOR OPERATIVO
Personal a cargo	: N/A
II. OBJETIVO	
Ingresar en el Software de la compañía los despachos del material que realiza la compañía, incluyendo	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el ingreso al software (SIIGO) de los pedidos y/u órdenes de compras con el fin de obtener conocimiento de los materiales que deben ser despachados a cada uno de los clientes de la compañía. • Elaborar las remisiones de salida de los productos, una vez se identifique que el material está disponible para su despacho. • Divulgar y socializa las remisiones al siguiente personal con el objetivo de: <ul style="list-style-type: none"> a) Personal de Bodega en General : Procedan hacer el alistamiento del material b) Gerentes de Cuentas y Controlador de Costos y Seguimientos: Procedan a informar al usuario final. c) Asistente de Logística y Comercio Exterior: Procedan a obtener el vehículo adecuado para el cargue del material y despacho final. • Realizar el Seguimiento al Coordinador de Bodega del mes, para verificar que las remisiones emitidas se haya despachado correctamente y en el menor tiempo posible. • Recibir del Asistente de Logística y Comercio Exterior los cumplidos de las remisiones, documento que certifica que el material fue recibido por el cliente (deben contener el sello de recibo del cliente donde señale la fecha y hora del recibo de los productos). • Notificar una vez por semana al Presidente, al Director Comercial, al Controlador de Costos y Seguimientos y a los Gerentes de Cuentas, las remisiones que están pendiente por recibir las entradas de almacén. • Organizar los documentos que se requieren para facturación (Cumplido de la remisión, orden de compra del cliente, Entrada de Almacén del cliente (en caso de ser necesario). • Llevar consecutivo de las remisiones. • Archivar los documentos que se generen de esta operación. • Cumple con el reglamento interno de la empresa. <ul style="list-style-type: none"> • Cumple puntualmente con el horario de trabajo establecido por la organización. • Vela por el mantenimiento del Sistema de Gestión Integral. 	

EDUCACION: Técnico y/o Tecnólogo en áreas Administrativas, Logística y/o Similares (**se homologa para el cargo actual**)

FORMACION: Conocimientos en SIIGO

EXPERIENCIA: 1 año como mínimo (**se homologa para el cargo actual**)

VI. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS TRANSVERSALES	NIVEL ESPERADO
Orientación al cliente	Requerido
Orientación al resultado	Requerido
Compromiso	Requerido

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL ESPERADO
Calidad en el trabajo	Básico
Tolerancia a la presión	Básico

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación	: ASISTENTE DE TESORERIA
Proceso	: GESTION FINANCIERA,
Jefe Inmediato	: COORDINADOR FINANCIERO
Personal a cargo	: AUXILIAR FINANCIERO
II. OBJETIVO	
Ejecutar, Controlar y Monitorear las operaciones financieras, contables de la organización.	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Programa, gestiona y verifica pagos de servicios, a proveedores y pagos en general; registro de pagos y nómina en medios electrónicos. • Elabora comprobantes de egresos. • Informa los pagos realizados a los interesados dentro de la organización. • Elabora y controla los documentos bancarios. • Elabora cheques para pagos de ser necesario. • Coordina con el departamento contable el manejo de la documentación financiera y soportes contables. • Registra y controla los movimientos financieros en el software contable y administrativo de la empresa. • controla el archivo documental relacionado a su función. • Programa, realiza y controla los giros al exterior y genera ahorro • Genera el cumplimiento de los indicadores de gestión de su cargo. • Cumple puntualmente con el horario de trabajo establecido por la organización • Cumple con el reglamento interno de la empresa. • Vela por el mantenimiento del Sistema de Gestión Integral. 	
IV. AUTORIDAD	
N/A	
V. REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

EDUCACION: Técnico o tecnólogo en Finanzas ó contabilidad, estudios universitarios mínimo 6 semestres en Administración y/o Finanzas.

FORMACION: Conocimiento en Finanzas y negocios internacionales, inversiones, régimen cambiario, recuperación de cartera.

(Se homologa con la experiencia adquirida en la compañía).

EXPERIENCIA: 1a 3 años en cargos similares (Se homologa con la experiencia adquirida en la compañía).

VI. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS TRANSVERSALES	NIVEL ESPERADO
Orientación al cliente	Requerido
Orientación al resultado	Requerido
Compromiso	Requerido

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL ESPERADO
Calidad en el trabajo	Básico
Tolerancia a la presión	Básico

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación	: AUXILIAR DE ARCHIVO
Proceso	: GESTION DE RECURSOS HUMANOS
Jefe Inmediato	: DIRECTOR HSEQ
Personal a cargo	: N/A
II. OBJETIVO	
Establecer, organizar y mantener el centro de documentos y archivo general que contiene la memoria	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable por la organización y control del archivo central de la compañía. • Recupera la información histórica de Colvapor cuando esta sea solicitada. • Recibe, clasifica y codifica el material de archivo. • Realiza inventarios de archivos, para la evacuación de expedientes de inactivos y documentos que han caducado. • Mantener el listado de documentos en archivo • Vela por la conservación, restauración y mantenimiento de la documentación. • Lleva el control de préstamos de expedientes y/o documentos. • Vela por el cumplimiento de los reglamentos, normas y procedimientos de las unidades archivísticas. • Atiende y resuelve los problemas que se presentan en el archivo. • Realiza el inventario y lleva el control de los catálogos <i>pop</i> publicitarios de la compañía a través del Kardex manual de la compañía manteniendo al día los maestros de bodega y oficina. Genera el cumplimiento de los indicadores de gestión de su cargo. • Cumple con el reglamento interno de la empresa. • Cumple puntualmente con el horario de trabajo establecido por la organización • Vela por el mantenimiento del Sistema de Gestión Integral. 	
IV. AUTORIDAD	
N/A	
V. REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
<p>EDUCACION: Técnico en archivística o Bibliotecólogo (Salvo el cargo actual se homologa con curso gestión documental y archivo)</p> <p>FORMACION: Bachiller (salvo el cargo actual se homologa con la experiencia laboral dentro de la compañía)</p> <p>EXPERIENCIA: 6 meses que se homologan con la experiencia que tiene dentro de la compañía.</p>	

VI. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS TRANSVERSALES	NIVEL ESPERADO
Orientación al cliente	Requerido
Orientación al resultado	Requerido
Compromiso	Requerido

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL ESPERADO
Calidad en el trabajo	Básico
Tolerancia a la presión	Básico

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación	: AUXILIAR DE BODEGA
Proceso	: PROCESO LOGISTICA
Jefe Inmediato	: JEFE DE BODEGA
Personal a cargo	: N/A
II. OBJETIVO	
Ejecutar las actividades de la Bodega en cuanto a la organización de mercancía y tareas afines.	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realiza la descarga de la mercancía en las instalaciones de Colvapor. • Realiza el almacenamiento óptimo de la mercancía en las instalaciones de Colvapo • Realiza el despacho de la mercancía en las instalaciones de Colvapor • Es responsable de la inspección y conteo de materiales que entran o salen de bodega. • Mantiene la seguridad de la bodega. • Mantiene las condiciones óptimas de la bodega. (Housekeeping, orden y limpieza). • Empaca, embala y alista la mercancía para su respectivo despacho a clientes. • Cumple con las normas y utiliza los implementos de seguridad industrial en bodega • Realiza trabajos de pintura cada vez que se requiera • Ejecuta cuatro inventarios periódicos anuales y un inventario general anual. • Realiza actividades de mensajería.Elabora los documentos soportes de los ingresos y despachos desde bodega. • Conoce y entiende los procedimientos de Seguridad y Salud Ocupacional. • Dar aviso al Jefe Inmediato y/o Director HSEQ y/o Asistente HSEQ cuando detecte una condición insegura en el sitio de trabajo. • Genera el cumplimiento de los indicadores de gestión de su cargo • Cumple con el reglamento interno de la empresa. • Cumple puntualmente con el horario de trabajo establecido por la organización • Velar por el mantenimiento del Sistema de Gestión Integral. 	
IV. AUTORIDAD	
N/A	
V. REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	

EDUCACION:

Bachiller.

FORMACION: Conocimiento en alistamiento de mercancía, Curso Certificado para Trabajos en Alturas, Curso Certificado para Manejo de Cargas Pesadas, Curso certificado para Manejo Seguro de Montacargas, Curso Certificado para el buen uso de los Elementos de Protección Personal (EPP). (Salvedad cargo actual).

EXPERIENCIA: 1 año de experiencia laboral
(Salvedad cargo actual).

VI. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS TRANSVERSALES	NIVEL ESPERADO
Orientación al cliente	Requerido
Orientación al resultado	Requerido
Compromiso	Requerido

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL ESPERADO
Calidad en el trabajo	Básico
Tolerancia a la presión	Básico

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación	: AUXILIAR DE OPERACIONES
Proceso	: LOGISTICA
Jefe Inmediato	: DIRECTOR DE OPERACIONES
Personal a cargo	: N/A
II. OBJETIVO	
<p>Apoyar el proceso Logístico en la captación de datos, organización de la información y documentos que se utilizan en el proceso y durante la operación, de tal manera que permita un análisis adecuado para la toma de decisiones operacionales.</p>	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar y divulgar las actas de los comités de logísticas que se llevan a cabo semanalmente. • Hacer seguimiento durante la semana de los pendientes que se registra en el comité. • Informar en las reuniones de los comités los avances y resultados de los pendientes • Digitar la información que se encuentra en las remisiones en el cuadro de Excel y basado en la información de SIIGO para el informe de facturación semanal y mensual que debe brindarse a Gerencia. • Digitar la facturas, monto, documento de embarque, en el cuadro de deuda externa. • Organizar los grupos de facturas de importaciones hasta un monto de USD 20.000 para los giros al exterior, anexando la factura, el documento de transporte (marítimo, aéreo y/o Courier) • Elaborar la carta y los formularios que por ley deben diligenciarse para los giros internacionales, entregar a su jefe inmediato para revisión y aprobación, posteriormente entregarlos al departamento financiero para que se lleve a cabo el giro internacional • Digitar los valores de costos de importación y del dólar en el cuadro de Excel, una vez la importación haya sido cerrada. • Digitar los datos del cuadro de liquidación de importaciones, para la determinación de costos. • Tener una relación de las órdenes de compra internacionales en el cuadro de liquidación de importación, afectando el peso del material para determinar el tipo de embarque que debe realizarse. • Solicitar tarifas de flete internacional, actualización y organización de las mismas, para análisis y toma de decisiones. • Enviar recordatorio al grupo de Logística en los últimos cinco (5) de cada mes y en los 3 primeros días del mes, sobre el cumplimiento de los indicadores. • Elaborar cartas, actas y demás documentos, envíos por correo electrónico y/o físico de los mismos una vez el jefe inmediato los revise y apruebe. • Archivar y realizar todas aquellas tareas que estén relacionados con el proceso de operaciones y logística y que sean asignados por el jefe inmediato • Cumple puntualmente con el horario de trabajo establecido por la organización • Cumple con el reglamento interno de la empresa 	

- Vela por el mantenimiento del Sistema de Gestión de Integral

IV. AUTORIDAD

N/A

V. REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA

EDUCACION: Bachiller, Técnico, Tecnólogo en el área de Logística, Operaciones, y/o Comercio Exterior

FORMACION: Técnico/Tecnólogo

EXPERIENCIA: Aprendiz y/o mínimo un año de experiencia en cargos similares

VI. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS TRANSVERSALES	NIVEL ESPERADO
Orientación al cliente	Requerido
Orientación al resultado	Requerido
Compromiso	Requerido

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL ESPERADO
Calidad en el trabajo	Básico
Tolerancia a la presión	Básico

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación	: CONTADOR
Proceso	: GESTIÓN FINANCIERA
Jefe Inmediato	: AUDITOR CONTABLE
Personal a cargo	: AUXILIAR CONTABLE
II. OBJETIVO	
Ejecutar, Controlar y Monitoreas las operaciones contables de la organización	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecuta la Causación de gastos por pagar. • Registra las entradas y salidas de almacén en el sistema de control de inventarios de la compañía. • Realiza la Causación y Liquidación de Importaciones para ingresar a inventarios. • Liquidación y Presentación de los impuestos. • Ejecución, Seguimiento y Verificación de los certificados de Retención de IVA. ICA. RETFTE. • Recopilación, Monitoreo de la información acerca de la devolución de IVA. • Elaboración de Informes Contables. • Análisis de los Estados Financieros de la Organización. • Conciliación de módulos CXP Y CXC con Contabilidad. • Seguimiento y Conciliación de los préstamos a empleados. • Elabora de cruce de cuentas con proveedores. • Monitoreo y legalización de anticipos. • Elaboración de conciliaciones bancarias. • Contabilización de ajustes y demás información contable de la compañía. • Expedir certificados de Retención en la Fuente a proveedores. • Expedir certificados de Ingresos, Retenciones y Otros. • Realizar la Impresión de los Libros Auxiliares. <ul style="list-style-type: none"> • Genera el cumplimiento de los indicadores de gestión de su cargo. • Es responsable de tramitar y solucionar las reclamaciones de clientes internos y externos sobre fallas en su proceso. • Cumple con el reglamento interno de la empresa. • Cumple puntualmente con el horario de trabajo establecido por la organización • Vela por el mantenimiento del Sistema de Gestión Integral. • Liquidación de la Nómina, Prestaciones sociales, Aportes a Salud, Pensiones, Parafiscales de la empresa. 	
IV. AUTORIDAD	
N/A.	
V. REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
EDUCACION: Profesional en Contaduría Pública.	
FORMACION: Conocimiento en Sistemas Operativos (Word, Excel, P. P Access), Sistemas Contables,	

VI. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS TRANSVERSALES	NIVEL ESPERADO
Orientación al cliente	Requerido
Orientación al resultado	Requerido
Compromiso	Requerido

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL ESPERADO
Pensamiento Analítico	Requerido
Iniciativa	Requerido

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación	: CONTROLADOR DE COSTOS Y SEGUIMIENTO
Proceso	: GESTION DE VENTAS
Jefe Inmediato	: DIRECTOR COMERCIAL
Personal a cargo	: N/A
II. OBJETIVO	
Presentar informes y reportes de seguimiento con respecto al inventario y trazabilidad de Órdenes de	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Genera Informes dirigidos a su jefe inmediato para la compra Optima de STOCK de Inventarios enfocados hacia el cumplimiento de la venta efectiva de los mismos, partiendo de este análisis. • Es Responsable de crear listas de precios y actualizar costos y precios bajo los lineamientos dados por su jefe inmediato utilizando la plataforma tecnológica establecida por la compañía para tal fin. • Es responsable de realizar el seguimiento a las órdenes de compra de clientes, notificando al proceso de Ventas, el estado en el que se encuentra a la fecha de entrega prevista en la orden. • Realiza el seguimiento a las órdenes de compra desde su puesta en marcha al nivel proceso ventas. • Encargado de la notificación al cliente por medio de correo electrónico acerca de las ordenes de compras cerradas, quiere decir entregadas a Satisfacción por la compañía. • Genera el cumplimiento de los indicadores de gestión de su cargo • Es responsable de tramitar y solucionar las reclamaciones de clientes internos y externos sobre fallas en su proceso. • cumple con el reglamento interno de trabajo. • Cumple puntualmente con el horario de trabajo establecido por la organización. • Vela por el mantenimiento del Sistema de Gestión Integral 	
IV. AUTORIDAD	
N/A	
V. REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
. EDUCACION: Profesional en Contaduría y/o en inventarios y/o logística o similares.	
FORMACION: Conocimiento en control de inventario y Generación de informes	
. EXPERIENCIA: Mínimo 2 años Inventarios, análisis de información	

VI. COMPETENCIAS

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

COMPETENCIAS TRANSVERSALES	NIVEL ESPERADO
Orientación al cliente	Requerido
Orientación al resultado	Requerido
Compromiso	Requerido

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL ESPERADO
Pensamiento Analítico	Requerido
Iniciativa	Requerido

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación	: COORDINADOR BODEGA
Proceso	: GESTIÓN LOGÍSTICA
Jefe Inmediato	: JEFE DE BODEGA
Personal a cargo	: AUXILIARES DE BODEGA
II. OBJETIVO	
Coordinar las funciones, actividades y tiempos generando eficiencia en los procedimientos de recepción, almacenamiento y despacho de materiales a los clientes	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Coordina el recibo de materiales que ingresan a bodega. • Coordina el almacenamiento óptimo de los materiales que ingresan a bodega. • Es responsable de la inspección y conteo de materiales que entran o salen de bodega. • Coordina el despacho de materiales que salen de bodega. • Revisa y administra los documentos soportes de los ingresos y despachos desde bodega. • Ejecuta cuatro inventarios periódicos anuales y un inventario general anual. • Es responsable de la seguridad del inventario de la mercancía de Colvapor • Es responsable de la coordinación eficiente de transporte, personal y espacio físico para los procedimientos de despacho y recibo de mercancía. • Es responsable las condiciones óptimas de la bodega. (Housekeeping, orden y limpieza). • Maneja y realiza los reembolsos de caja menor teniendo en cuenta el procedimiento establecido por la compañía • Es responsable del cumplimiento de las normas y el uso de implementos de seguridad industrial del personal de bodega y visitantes y atiende las mismas. • Genera el cumplimiento de los indicadores de gestión de su cargo • Es responsable de tramitar y solucionar las reclamaciones de clientes internos y externos sobre fallas en su proceso • Cumple con el reglamento interno de trabajo. • Cumple puntualmente con el horario de trabajo establecido por la organización • Vela por el mantenimiento del Sistema de Gestión Integral.. 	
IV. AUTORIDAD	
N/A	
V. REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	

EDUCACION: Bachiller Técnico en inventarios y/o logística o similares.

FORMACION: Conocimiento en control de inventario.

EXPERIENCIA: Mínimo 2 años en manejo de Bodegas y alistamiento de mercancía

VI. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS TRANSVERSALES	NIVEL ESPERADO
Orientación al cliente	Requerido
Orientación al resultado	Requerido
Compromiso	Requerido

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL ESPERADO
Liderazgo	Requerido
Comunicación	Requerido
Trabajo en Equipo	Avanzado

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación	: COORDINADOR FINANCIERO
Proceso	: GESTION FINANCIERA
Jefe Inmediato	: DIRECTOR ADMINISTRATIVO
Personal a cargo	: ANALISTA FINANCIERO / AUXILIAR FINANCIERO
II. OBJETIVO	
Ejecutar, Controlar y Monitorear las operaciones financieras.	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Elabora y controla los Flujos de Caja de Colvapor. • Controla el estado de la Cartera de la organización y gestiona procesos de recaudo y pago. • Gestiona ante los bancos las solicitudes de créditos y servicios • Elabora, gestiona y controla los documentos bancarios • Presenta de informes de gestión relacionados al cargo. • Genera el cumplimiento de los indicadores de gestión de su cargo • Supervisa los movimientos de las cuentas bancarias de la empresa. • Elabora las facturas de ventas. • Elabora los recibos de caja de los clientes. • Cumple por el mantenimiento y buen funcionamiento del proceso de Facturación de la compañía • Administra el registro y control de los movimientos financieros sobre el software contable y administrativo de la empresa. • Monitorea y asiste el programa contable. • Es responsable de la coordinación y el manejo de la documentación financiera y soportes contables. • Cumple con el reglamento interno de la empresa. • Cumple puntualmente con el horario de trabajo establecido por la organización. • Vela por el mantenimiento del Sistema de Gestión Integral. 	
IV. AUTORIDAD	
Controlar el software financiero y contable de la compañía, velar por el mantenimiento y buen funcionamiento del proceso de Facturación de la compañía	
V. REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
<p>EDUCACION: Profesional en contaduría o Finanzas (salvo el perfil actual Técnico en contabilidad, finanzas o 3 años de experiencia en cargos similares).</p> <p>FORMACION: Conocimiento en Sistemas (Word, Excel, Internet), , Conocimiento programas contables y Digitación.</p> <p>EXPERIENCIA: 2 años de experiencia laboral en cargos similares a sus funciones.</p>	

VI. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS TRANSVERSALES	NIVEL ESPERADO
Orientación al cliente	Requerido
Orientación al resultado	Requerido
Compromiso	Requerido

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL ESPERADO
Liderazgo	Requerido
Comunicación	Requerido
Trabajo en Equipo	Avanzado

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación	: DIRECTOR HSEQ
Proceso	: GESTION HSE
Jefe Inmediato	: PRESIDENTE
Personal a cargo	: ASISTENTE HSEQ, ASISTENTE ADMINISTRATIVA, MENSAJERO, AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES, AUXILIAR DE ARCHIVO
II. OBJETIVO	
Diseñar, implementar y desarrollar todas las actividades que marcan un Sistema de Gestión Integral asegurando su cumplimiento y mejora continua así como el apoyo al cumplimiento de los objetivos	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Asumir la dirección del Sistema de Gestión Integral asesorando a Presidencia de la organización en la formulación de procedimientos administrativos, objetivos y en la solución de problemas en materia de Prevención de Riesgos y manejo del medio ambiente. • Implementa, Responde y Lidera la ejecución de las actividades programadas en el Sistema de Gestión Integral y su Óptimo desempeño. • Garantizar el cumplimiento de las políticas, procedimientos, consecución de objetivos y metas de la Compañía y del de Sistema de Gestión Integral. • Vela por la correcta elaboración y mantenimiento de la documentación y registros del Sistema de Gestión Integral. • Determinar y asegurar el cumplimiento de la normatividad legal vigente aplicable, manteniendo actualizada la matriz de requisitos legales y de otra índole del Sistema de Gestión Integral. • Dirige, Planifica, Organiza y participa en las auditorías internas y externas relacionadas con los temas de Calidad, Seguridad, Salud Ocupacional y Ambiente, Aplicando los principios, procedimientos y técnicas de auditoría. • Brindar asesoría y apoyo permanente al Comité Paritario de Salud Ocupacional (COPASST). • Participar activamente en las reuniones donde se traten temas de calidad, seguridad, salud ocupacional y medio ambiente. • Es Responsable por Elaborar y mantener actualizadas las estadísticas de accidentalidad, enfermedades ocupacionales Y ausentismo laboral por incapacidades médicas, permisos, etc y Participa en la investigación de incidentes y Accidentes, recomendando la adopción de medidas tendientes a evitar repeticiones. • Planifica, • Elabora, desarrolla y Evalúa Los programas de Gestión Asociados a la norma Ohsas 18001 	

<ul style="list-style-type: none"> • Vela por la correcta afiliación de los empleados al Sistema de seguridad social. • Analiza, aprueba y controla la productividad en horas de trabajo de los funcionarios de
IV. AUTORIDAD
<p>Actividades, documentación, registros de los procesos que tengan incidencia en el Sistema de Gestión Integral.</p> <p>ADMINISTRACIÓN</p> <p>Autorización de auxilio de estudio de \$100.000 por mes por funcionario con anticipo máximo de 6 meses.</p>
V. REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA
<p>EDUCACION: Profesional titulado en Ingeniería, Administrador Ambiental o carreras afines y áreas Administrativas.</p> <p>FORMACION: Curso y/o Diplomado en Sistema de Gestión Integral Normas ISO 9001:2008, OHSAS 18001: 2007 y RUC, Conocimiento en Sistemas Operativos (Word, Excel, Internet).</p> <p>EXPERIENCIA: Mínimo un (1) año en la implementación de Sistemas de Gestión Integral en empresas. Mínimo 2 años en cargos administrativos (Se homologa con la experiencia adquirida en la</p>

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL ESPERADO
Liderazgo	Requerido
Trabajo en Equipo	Avanzado
Planeación	Requerido

COMPETENCIAS TRANSVERSALES	NIVEL ESPERADO
Orientación al cliente	Requerido
Orientación al resultado	Requerido
Compromiso	Requerido

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación	: DIRECTOR OPERATIVO
Proceso	: GESTIÓN LOGÍSTICA
Jefe Inmediato	: PRESIDENTE
Personal a cargo	: Líder de Logística y Comercio Exterior, Jefe de Compras Nacionales e Internacionales, Jefe de Bodega, Director Ejecutivo Colvapor INC, Asistente Administrativo, Director HSEQ, Contador, Coordinador Financiero, Analista de Inventarios., Director Administrativo .
II. OBJETIVO	
Organizar, Planear, Controlar, Ejecutar conjuntamente la operación de la organización.	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Apoya la creación de planes estratégicos para el direccionamiento de la organización. • Analiza resultados y toma acciones sobre los Semas de Control y evaluación en cada uno de los procesos de la organización. • Analiza y toma acciones sobre reportes financieros y contables. • Apoya la generación de la planeación financiera en cuento a Inversiones, Capital de Trabajo, Proyecciones, pago de obligaciones. • Mantiene relaciones cordiales con las Instituciones Financieras. • Es responsable de las funciones del personal a su cargo. • Es responsable de tramitar y solucionar las reclamaciones de clientes internos y externos sobre fallas en su proceso. • Apoya la definición de las acciones, en los casos que generen problemas en la operación. • Crea conciencia en los funcionarios sobre productividad y sentido de pertinencia. • Vela por la disponibilidad de los recursos financieros, humanos, y tecnológicos para la organización. • Gerencia a la empresa hacia un crecimiento sostenible a través de los años. • Genera alianzas estratégicas con los proveedores • Genera alianzas estratégicas con los clientes. • Apoya la generación y toma acciones sobre los resultados que arrojan los indicadores de procesos. • Autoriza la contratación del personal. • Garantiza el cumplimiento de la rentabilidad esperada por los socios. <p><input type="checkbox"/> Atiende comités Gerenciales trimestrales con los líderes de proceso, para entender el reporte del estado actual de la gestión de los procesos de la compañía definiendo acciones a seguir con límites de tiempo y asignación de responsables.</p> <p><input type="checkbox"/> Cumple puntualmente con el horario de trabajo establecido por la organización</p> <p><input type="checkbox"/> Cumple con el reglamento interno de la empresa.</p> <p><input type="checkbox"/> Genera el cumplimiento de los indicadores de gestión de su cargo</p> <p><input type="checkbox"/> Vela por el mantenimiento del Sistema de Gestión Integral.</p>	
Iv AUTORIDAD	

Tiene toda la autonomía para la toma de decisiones en cuanto a: Contratación, autorización de pagos, ejecución de contrato con los clientes, inversiones, alianzas, enajenación de bienes entre otros.

V. REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA

EDUCACION: Profesional en Administración de Empresas o Ingenierías Master y/o especialización en áreas relacionadas en la gerencia. : Se Homologa con la experiencia adquirida en la Empresa

FORMACION: Manejo de Ingles. Se Homologa con la experiencia adquirida en la Empresa

EXPERIENCIA: Mínimo 5 años de experiencia en cargos similares, Se Homologa con la experiencia

VI. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS TRANSVERSALES	NIVEL ESPERADO
Orientación al cliente	Requerido
Orientación al resultado	Requerido
Compromiso	Requerido

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL ESPERADO
Liderazgo	Requerido
Trabajo en Equipo	Avanzado
Planeación	Requerido

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO DEL CARGO	
Denominación	: DIRECTOR ADMINISTRATIVO
Proceso	: GESTIÓN GERENCIAL
Jefe Inmediato	: PRESIDENTE
Personal a cargo	: Director Comercial, Líder de Logística y Comercio Exterior, Jefe de Compras
II. OBJETIVO	
Asistir en todas las actividades al Presidente cuando se requiera, Ejecutar, Controlar y Monitorear las operaciones financieras.	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realiza la planeación financiera en cuanto a Inversiones, Capital de Trabajo, Proyecciones, Pago de Obligaciones. • Genera indicadores del proceso, realiza su medición y administra su cumplimiento. • Crea y ejecuta Sistemas de Control y Evaluación en su proceso. • Analiza resultados y toma acciones sobre los Sistemas de Control y Evaluación de su proceso en la organización. • Apoya la generación y toma acciones sobre los resultados que arrojan los indicadores de procesos. • Es responsable de tramitar y solucionar las reclamaciones de clientes internos y externos sobre fallas en su proceso • Apoya el direccionamiento estratégico de la organización. • Mantiene relaciones cordiales con las Instituciones Financieras. • Apoya la definición de las acciones, en los casos que generen problemas en la operación. • Crea conciencia en los funcionarios sobre productividad y sentido de pertinencia. • Vela por la disponibilidad de los recursos financieros, humanos, y tecnológicos para la organización. • Apoya a la empresa con el fin de generar un crecimiento sostenible a través de los años. • Genera alianzas estratégicas con los proveedores • Genera alianzas estratégicas con los clientes. • Genera el cumplimiento de los indicadores de gestión de su cargo • Es responsable de las funciones del personal a su cargo • Apoya la evaluación de proyectos para mejorar la productividad en los procesos (sistemas) • Autoriza la contratación del personal. • Atiende comités Gerenciales mensuales con el Presidente, para reportar el estado actual de la gestión de su proceso definiendo acciones a seguir con límites de tiempo y asignación de responsables. • Administra eficientemente el presupuesto asignado a su proceso • Es responsable de tramitar y solucionar las reclamaciones de clientes internos y externos sobre fallas en su proceso • Genera rentabilidad en su proceso. • Cumple puntualmente con el horario de trabajo establecido por la organización. • Cumple con el reglamento interno de la empresa. • Vela por el mantenimiento del Sistema de Gestión Integral 	

IV. AUTORIDAD

Tiene toda la autonomía para la toma de decisiones en cuanto a: Contratación, autorización de pagos, ejecución de contrato con los clientes, inversiones, alianzas, enajenación de bienes entre otros.

V. REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA

EDUCACION: Profesional en Administración de Empresas o Ingenierías y especialización en áreas relacionadas en la gerencia.

Salvedad: exceptuando el actual director en caso de ser necesario.

FORMACION: Manejo de Ingles

EXPERIENCIA: Mínimo 5 años de experiencia laboral en cargos similares.

VI. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS TRANSVERSALES	NIVEL ESPERADO
Orientación al cliente	Requerido
Orientación al resultado	Requerido
Compromiso	Requerido

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL ESPERADO
Liderazgo	Requerido
Trabajo en Equipo	Avanzado
Planeación	Requerido

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación	: DIRECTOR COMERCIAL
Proceso	: GESTIÓN DE VENTAS
Jefe Inmediato	: PRESIDENTE
Personal a cargo	: GERENTES DE CUENTA / ASISTENTES COMERCIALES
II. OBJETIVO	
Organizar, Planear, Controlar, Ejecutar las operaciones correspondientes a la Gestión de Ventas	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Genera planes estratégicos, proyectos comerciales y de mercadeo para lograr el incremento en ventas de Colvapor y el crecimiento de su participación en el mercado. • Busca proyectos en otros mercados naturales con Ecuador, Perú, Bolivia entre otros. • Evalúa nuevos productos o mercados para desarrollar el portafolio de COLVAPOR. • Coordina de forma acertada el desarrollo de licitaciones en busca de consecución de contratos. • Hace seguimiento a las ofertas presentadas. • Realiza el posicionamiento de las marcas de las empresas extranjeras que Colvapor representa en Colombia. • Apoya la presentación de ofertas y licitaciones según los lineamientos de la empresa. • Posee conocimiento de las características de los productos que comercializa. • Realiza presentaciones de los productos de Colvapor a los nuevos clientes. • Realiza la programación, ejecución y seguimiento de las visitas comerciales. • Asigna nuevas cuentas dentro de los miembros del Depto. Comercial • Crea conciencia a los funcionarios de la productividad y sentido de pertenencia. • Es responsable del cumplimiento de las funciones del personal a su cargo. • Genera indicadores del proceso, realiza su medición y administra su cumplimiento. • Analiza resultados y toma acciones sobre los Sistemas de Control y Evaluación de su proceso en la organización. • Genera el cumplimiento de los indicadores de gestión de su cargo. • Apoya la evaluación de proyectos para mejorar la productividad en su proceso (sistemas). • Administra eficientemente el presupuesto asignado a su proceso. • Genera rentabilidad en su proceso. • Crea y ejecuta Sistemas de Control y Evaluación en su proceso. • Vela por la disponibilidad de los recursos asignados a su proceso para lograr una mayor productividad. • Apoya la definición de las acciones, en los casos que generen problemas en la operación. • Atiende comités Gerenciales con el Presidente, para reportar el estado actual de la gestión de su proceso definiendo acciones a seguir con límites de tiempo y asignación de responsables. • Mantiene contacto con los clientes de Colvapor y vela por la satisfacción de los mismos. • Cumple con el reglamento interno de la empresa. • Cumple puntualmente con el horario de trabajo establecido por la organización. • Vela por el mantenimiento del Sistema de Gestión Integral. 	

IV. AUTORIDAD

- Autoriza el envío de cotizaciones de su grupo de trabajo informando a Presidencia a través de correo electrónico.
- Realiza descuentos hasta del 20% sobre los precios ofertados.
- Negocia formas de pago con un límite de 45 días.
- Aprobación técnica de órdenes de compra de clientes y proveedores en ausencia del Director Técnico.
- Aprobación en la aceptación de la devolución de materiales.

V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

EDUCACION: Profesional en Administración de Empresas, Mercadeo o Ingenierías, especialización en Mercadeo, finanzas. Se Homologa con la experiencia adquirida en la Empresa.

FORMACION: Conocimiento en el manejo de negocios internacionales. Se Homologa con la experiencia adquirida en la

Empresa. Manejo básico de Ingles (Se homologa con la experiencia adquirida en la compañía).

EXPERIENCIA: Mínimo 3 años (Se homologa con la experiencia adquirida en la compañía).

VI. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS TRANSVERSALES	NIVEL ESPERADO
Orientación al cliente	Requerido
Orientación al resultado	Requerido
Compromiso	Requerido

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL ESPERADO
Liderazgo	Requerido
Trabajo en Equipo	Avanzado
Planeación	Requerido

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación	: GERENTE TECNICO
Proceso	: GESTION DE VENTAS
Jefe Inmediato	: PRESIDENTE
Personal a cargo	: N/A
II. OBJETIVO	
Dar soporte técnico en el proceso Gestión de Ventas.	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Revisa las cotizaciones y órdenes de compra de cliente y proveedores con el único propósito de cumplir con las especificaciones técnicas de nuestros clientes. • Aprueba técnicamente las ofertas elaboradas para los clientes, las autorizaciones de órdenes de compra a proveedores y separaciones de inventario. • Es responsable de la evaluación de las sustituciones de materiales. • Realiza Capacitaciones técnicas a los clientes internos y externos. • Atiende y documenta las No Conformidades, quejas y reclamos a nivel técnico de nuestros productos o servicios. • Apoya la inspección de materiales y revisión de documentos técnicos asociados • Asesora a los clientes técnicamente sobre la mejor opción de compra de los productos de Colvapor. • Es responsable de la actualización del instructivo de Inspección de Materiales. • Genera el cumplimiento de los indicadores de gestión de su cargo. • Cumple con el reglamento interno de la empresa. • Cumple puntualmente con el horario de trabajo establecido por la organización • Vela por el mantenimiento del Sistema de Gestión Integral. 	
IV. AUTORIDAD	
Aprobación técnica de cotizaciones, autorización de órdenes de compra a proveedores y aceptación de órdenes de compra de clientes.	
V. REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
<p>EDUCACION: Ingeniería Mecánica, Electromecánico o Metalúrgica.</p> <p>FORMACION: Ingles técnico básico. (se homologa con la experiencia en la compañía)</p> <p>EXPERIENCIA: Mínimo 3 años de Experiencia en empresas de industrias o ferreterías.</p>	

VI. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS TRANSVERSALES	NIVEL ESPERADO
Orientación al cliente	Requerido
Orientación al resultado	Requerido
Compromiso	Requerido

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL ESPERADO
Liderazgo	Requerido
Trabajo en equipo	Avanzado
Planeación	Requerido

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación	: GERENTE DE CUENTA
Proceso	: GESTION DE VENTAS
Jefe Inmediato	: DIRECTOR COMERCIAL
Personal a cargo	: ASISTENTE COMERCIAL
II. OBJETIVO	
Planear, ejecutar las operaciones correspondientes a la Gestión de Ventas con el fin de generar	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Busca la satisfacción de sus clientes y el incremento en la facturación de sus cuentas. • Genera un nivel de ventas satisfactorio de acuerdo a las metas establecidas por la compañía. • Realiza investigaciones de mercado con el fin de encontrar nuevas oportunidades de negocio. • Elabora y presenta estrategias y proyecciones de mercado para el manejo óptimo de los clientes. • Coordina y realiza visitas comerciales a los clientes con el fin de incrementar la facturación de los mismos. • Presta asesoría comercial a los clientes cuando estos lo soliciten con el fin de ofrecer un óptimo servicio al cliente. • Realiza la revisión de solicitudes a través de páginas de Internet de los clientes y la página de internet de la compañía. • Analiza, elabora y gestiona la presentación de ofertas y licitaciones según los lineamientos de la empresa. • Hace seguimiento a las ofertas y licitaciones presentadas. • Apoya la gestión de cartera de sus clientes. • Es responsable del cumplimiento eficiente de las órdenes de compra de sus clientes. • Da soporte post-venta a los clientes y atiende las quejas, Reclamos y sugerencias de los mismos. • Evalúa nuevos productos que se puedan ofrecer en el mercado. • Realiza el registro de proveedores de nuestros clientes. • Actualiza base de datos en CRM de la compañía. • Realiza el registro de orden de compra, su digitalización, numeración y comunicación por correo electrónico a los involucrados. • Elabora el formato de autorización de compra y el envío al procedimiento de compras y Logística, con previa revisión y autorizaciones respectivas. • Realiza las aceptaciones de las órdenes de compra, con previa revisión y autorizaciones respectivas. • Es responsable del envío a clientes de remisiones y certificados de calidad. • Servicio al cliente (Es responsable de los comunicados con los clientes con respecto a órdenes de compra) • Realiza registro, emisión y divulgación del número interno de las cotizaciones. • Genera el cumplimiento de los indicadores de gestión de su cargo. • Cumple con el reglamento interno de la empresa. 	

IV. AUTORIDAD

- Establecer tiempos de entrega
- Negociar tiempos de entrega
- Negociar formas de pago no mayor a 45 días.
- Realiza el envío de cotizaciones por monto hasta de \$100.000.000, para cotizaciones por montos superiores, se requiere aprobación de la Dirección Comercial.

V. REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA

EDUCACION: Profesional en Ingeniería Mecánica, Administración de Empresas, Mercadeo, Ingenierías o afines. Se Homologa con la experiencia adquirida en la Empresa.

FORMACION: Manejo de Ingles Básico (Se Homologa con la experiencia adquirida en la Empresa).

EXPERIENCIA: En cargos similares mínimo dos años (Se Homologa con la experiencia adquirida en la Empresa).

VI. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS TRANSVERSALES	NIVEL ESPERADO
Orientación al cliente	Requerido
Orientación al resultado	Requerido
Compromiso	Requerido

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL ESPERADO
Tolerancia a la presión	Requerido
Trabajo en Equipo	Avanzado
Planeación	Requerido

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación	: INGENIERO DE APLICACIÓN
Proceso	: GESTION DE VENTAS
Jefe Inmediato	: DIRECTOR COMERCIAL
Personal a cargo	: N/A
II. OBJETIVO	
Dar soporte técnico en el proceso Gestión de Ventas.	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Revisa y Analiza técnicamente las solicitudes de cotización de los clientes. • Recolecta la información necesaria de proveedores e inventario para la elaboración de la oferta. • Organiza la información recibida por parte de los proveedores, en el cual se comparan descripción de los productos, precios, tiempos de entrega, marcas, orígenes y alternativas. • Elabora ofertas preliminares a partir de lineamientos comerciales. • Aprueba técnicamente las ofertas elaboradas para los clientes. • Apoya Capacitaciones técnicas a los clientes. • Apoya la inspección de materiales y revisión de documentos técnicos asociados. • Asesora a los clientes técnicamente sobre la mejor opción de compra de los productos de Colvapor. • Apoya la actualización del instructivo de Inspección de Materiales. • Genera el cumplimiento de los indicadores de gestión de su cargo. • Brinda soporte técnico a la revisión y análisis de los pliegos de licitaciones. • Actualiza base de datos en CRM. • Genera el cumplimiento de los indicadores de gestión de su cargo. • Genera los reportes solicitados por su líder de proceso • Cumple con el reglamento interno de la empresa. • Cumple puntualmente con el horario de trabajo establecido por la organización • Vela por el mantenimiento del Sistema de Gestión Integral. 	
IV. AUTORIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación técnica de cotizaciones. • Aprobación técnica de órdenes de compra de clientes y proveedores en ausencia del Director Técnico. • Aprobación en la aceptación de la devolución de materiales. 	
V. REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	

EDUCACION: Ingeniería Mecánica o Metalúrgica / Ingeniería Electrónica /Ingeniería Química
FORMACION: Conocimientos de Calidad, Conocimiento de Materiales, Conceptos Básicos de Ingeniera.
EXPERIENCIA: No requiere Experiencia.

VI. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS TRANSVERSALES	NIVEL ESPERADO
Orientación al cliente	Requerido
Orientación al resultado	Requerido
Compromiso	Requerido

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL ESPERADO
Pensamiento Analítico	Requerido
Iniciativa	Requerido

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación	: JEFE DE BODEGA
Proceso	: GESTION LOGÍSTICA
Jefe Inmediato	: DIRECTOR OPERATIVO
Personal a cargo	: AUXILIAR DE BODEGA
II. OBJETIVO	
Coordinar y controlar el manejo de las actividades de la Bodega.	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Es responsable de los procedimientos de recepción, almacenamiento y despacho de materiales bajo los estándares del producto. • Es responsable de la inspección y conteo de materiales comprados. • Es responsable del reporte del inventario físico de la compañía al analista de inventarios. • Es responsable de la seguridad del inventario de la mercancía de Colvapor • Ejecuta cuatro inventarios periódicos anuales y un inventario general anual. • Es responsable de la revisión y elaboración de documentos soporte del procedimiento de despachos según SGC • Es responsable de la coordinación eficiente de transporte, personal y espacio físico para los procedimientos de despacho y recibo de mercancía. • Es responsable de la correcta ubicación y clasificación de materiales en bodega. • Es responsable de la eficiencia en el procedimiento de despacho y recibo de materiales. • Genera el cumplimiento de los indicadores de gestión de su cargo • Es responsable del cumplimiento de las medidas de seguridad y el uso de implementos de seguridad industrial del personal de bodega y visitantes y atiende las mismas. • Es responsable del cumplimiento de las funciones del personal a su cargo. • Crea y ejecuta Sistemas de Control y Evaluación en su proceso dentro de la organización. • Conoce y entiende los procedimientos de Seguridad y Salud Ocupacional de la compañía. Crea conciencia a los funcionarios de la productividad y sentido de pertenencia. <input type="checkbox"/> Es responsable de tramitar y solucionar las reclamaciones de clientes internos y externos sobre fallas en su proceso <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Cumple con el reglamento interno de la empresa. <input type="checkbox"/> Cumple puntualmente con el horario de trabajo establecido por la organización <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Vela por el mantenimiento del Sistema de Gestión Integral. 	
IV. AUTORIDAD	

Devolver material cuando no coincida con lo solicitado.

V. REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA

EDUCACION: Técnico o profesional Administración,; Conocimiento en control de inventarios (salvedad para el cargo actual se

homologa con su experiencia dentro de la compañía)

EXPERIENCIA: Mínimo 2 años en manejo de Bodegas (Se homologa con la experiencia adquirida en la compañía)

VI. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS TRANSVERSALES	NIVEL ESPERADO
Orientación al cliente	Requerido
Orientación al resultado	Requerido
Compromiso	Requerido

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL ESPERADO
Liderazgo	Requerido
Comunicación	Requerido
Trabajo en Equipo	Avanzado

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación	: JEFE DE COMPRAS
Proceso	: GESTIÓN LOGÍSTICA
Jefe Inmediato	: DIRECTOR OPERATIVO
Personal a cargo	: ASISTENTE DE COMPRAS
I. OBJETIVO	
Realizar, controlar, verificar y asegurar las compras de materiales con proveedores internacionales de	
II. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en el Sistema Administrativo y Contable. • Controlar los informes periódicos financieros y contables • Realizar y suministrar la documentación y facturación de las operaciones de exportación al Lider de Logística y/o Asistente encargado. • Realizar cobro de cartera Colvapor INC. • Contactar proveedores y clientes Archivo de los documentos relacionados al cargo. • Definir, Evaluar y Reevaluar los proveedores críticos de materiales internacionales. • Elaborar y enviar las órdenes de compra emitidas por los gerentes de cuenta a los proveedores, e informar de las mismas por correo electrónico a todas las personas del proceso de logística. • Realizar reclamaciones con los proveedores en caso de presentarse inconsistencias en material, documentación y/o facturación. • Hacer seguimiento de las órdenes de compra en conjunto con el área de logística • Cumple puntualmente con el horario de trabajo establecido por la organización • Cumple con el reglamento interno de la empresa. • Genera el cumplimiento de los indicadores de gestión de su cargo • Vela por el mantenimiento del Sistema de Gestión Integral. 	
IV. AUTORIDAD	
Tiene la autoridad de cotizar, elaborar y enviar ordenes de compras a proveedores internacionales.	
V. REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
EDUCACION: Profesional en carreras administrativas, contables y/o financieras.	
FORMACION: Manejo de Ingles, Manejo de sistemas contables, Excel avanzado, (se homologa para el cargo actual con experiencia en la compañía)	
EXPERIENCIA: Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares, se homologa con experiencia en la compañía	

VI. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS TRANSVERSALES	NIVEL ESPERADO
Orientación al cliente	Requerido
Orientación al resultado	Requerido
Compromiso	Requerido

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL ESPERADO
Liderazgo	Requerido
Comunicación	Requerido
Trabajo en Equipo	Avanzado

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación	: MENSAJERO
Proceso	: GESTION RECURSOS HUMANOS
Jefe Inmediato	: DIRECTOR HSEQ
Personal a cargo	: N/A
II. OBJETIVO	
Brindar soporte a los procesos de apoyo en cuanto a las diligencias de Mensajería y atención al cliente.	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • • Realiza actividades de mensajería en general • Entrega y recibo de documentos de la empresa • Realiza depósitos y otros trámites bancarios simples • Cumplir puntualmente con el horario de trabajo establecido por la organización • Apoyo en la entrega y tramitación de documentos. • Realizar depósitos de cheques a clientes, proveedores y otros. • Trámites bancarios y en AFP's. Tramitación pública • Pago de Servicios. Realizar reportes de los cheques recogidos y entregados Genera el cumplimiento de los indicadores de gestión de su cargo. • Colabora con las actividades de archivo de ser necesario. • Cumple puntualmente con el horario de trabajo establecido por la organización • Cumple con el reglamento interno de la empresa. • Vela por el mantenimiento del Sistema de Gestión de Integral. 	
IV. AUTORIDAD	
N/A	
V. REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
EDUCACION: Básica	
FORMACION: Contar con moto propia.	
EXPERIENCIA: 1 año en cargos similares	

VI. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS TRANSVERSALES	NIVEL ESPERADO
-----------------------------------	-----------------------

Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS

Orientación al cliente	Requerido
Orientación al resultado	Requerido
Compromiso	Requerido

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL ESPERADO
Calidad en el trabajo	Básico
Tolerancia a la presión	Básico

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación	: AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES
Proceso	: GESTION DE RECURSOS HUMANOS
Jefe Inmediato	: DIRECTOR HSEQ
Personal a cargo	: N/A
II. OBJETIVO	
Brindar apoyo logístico y operativo para las diligencias de las áreas de la empresa.	
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Es responsable de mantener las oficinas principales en condiciones óptimas de orden y limpieza. • Realiza actividades de mensajería. • Realiza servicios de cafetería. • Es responsable de mantener la bodega en condiciones óptimas de orden y limpieza. • Cumple puntualmente con el horario de trabajo establecido por la organización • Cumple con el reglamento interno de la empresa. • Vela por el mantenimiento del Sistema de Gestión Integral. 	
IV. AUTORIDAD	
N/A	
V. REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
EDUCACION: Bachiller FORMACION: No se requiere. EXPERIENCIA: 1 año de experiencia laboral HABILIDADES: Integridad, Confianza, Compromiso, Innovación.	

VI. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS TRANSVERSALES	NIVEL ESPERADO
Orientación al cliente	Requerido
Orientación al resultado	Requerido
Compromiso CP,	Requerido

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL ESPERADO
Calidad en el trabajo	Básico
Tolerancia a la presión	Básico

Apéndice G, Consentimiento Informado

Consentimiento informado de COLVAPOR S.A.S

Yo José Ricardo Moreno Chejab identificado(a) con cédula de Ciudadanía 79.626.431 de Bogotá en representación de la Compañía COLOMBIANA DE ARTICULOS PARA VAPOR SAS identificada con Nit 860.032.999-1 en mi calidad Representante Legal, reconozco que me han brindado la información necesaria, clara y precisa sobre el ejercicio de tipo académico, bajo la modalidad de ENTREVISTAS en donde participan las profesionales: Martha Isabel Benavides Beltrán, Cristian Gómez Zuleta, Edwin Felipe Orozco Malagón, Francia Riveros Torres, Irma Cristina Tibaduiza González Angie Paola Velandia Ortiz, los cuales cursan Especialización en Gestión Humana de las Organizaciones Facultad Ciencias Humanas, en la Universidad Piloto de Colombia, las cuales están bajo la asesoría del Dr. Álvaro Giovanni González Herrera docente.

Conozco que el trabajo llevará a cabo distintos procesos investigativos en la organización (entrevistas, grupos de discusión, observaciones) que tienen como fin identificar las competencias que se podrían establecer en cada cargo existente de la compañía.

Es de mi conocimiento que esta investigación no genera ningún costo económico para la organización. Con respecto a la confidencialidad, conozco que la información suministrada por la organización, solo puede ser conocida por los miembros de la investigación y el auditorio integrado por estudiantes y docentes de la clase de investigación intervención II, y no deberá divulgarse externamente y por ningún caso sin previa autorización. Autorizo a divulgar el nombre y logo de la institución para la presentación de la información.

Entendemos y aceptamos que la investigación realizada tendrá un beneficio mutuo y por ende la organización como partícipe de la misma, debe mantener el compromiso adquirido con el proceso y el respeto por la misma, apoyando y suministrando la información y los espacios requeridos para el buen desarrollo del mismo.

Este documento se firma a los _____ días del mes de _____ del año 2016.

Firma encargado del área

Firmas Profesionales

Firmas Docente asesor

Consentimiento informado de los trabajadores de COLVAPOR S.A.S.

Yo como colaborador de la Empresa Colombiana de Artículos para Vapor SAS (Colvapor), reconozco que se me ha brindado la información necesaria, clara y precisa sobre el ejercicio académico, Ejecución de Entrevistas para trabajo investigativo a nivel académico en donde participan las profesionales Martha Isabel Benavides Beltrán, Cristian Gómez Zuleta, Edwin Felipe Orozco Malagón, Francia Riveros Torres, Irma Cristina Tibaduiza González Angie Paola Velandia Ortiz, estudiantes del programa de Especialización en Gestión Humana de las Organizaciones de la universidad Piloto de Colombia bajo la asesoría del Dr. Álvaro Giovanni González Herrera docente de Investigación e Intervención II. Conocemos que el trabajo llevará a cabo distintos procesos investigativos en la organización (entrevistas, grupos de discusión, observaciones) que tienen como fin de identificar las competencias que se podrían establecer para cada cargo existente en la compañía y contribuir en el desarrollo del talento humano.

Es de nuestro conocimiento la confidencialidad de este proceso, conocemos que la información suministrada por la organización y por nosotros, solo puede ser conocida por los miembros de la investigación y los resultados del proceso serán informados como ejercicio académico, por ningún caso sin previa autorización. También nos fue informado que la información que entregue es completamente confidencial y será utilizada sólo para fines de esta investigación; así mismo, los datos serán analizados de manera agregada y no individualmente. Finalmente es importante mencionar que estoy informado que mi nombre no aparecerá en ningún informe de resultados de esta investigación, y que en cualquier momento del proceso si lo decido me podré retirar voluntariamente.

Entendemos y aceptamos que la investigación realizada tendrá un beneficio mutuo y por ende la organización y los participantes de la misma, deberán mantener el compromiso adquirido con el proceso y el respeto por la misma, apoyando y suministrando la información y los espacios requeridos para el buen desarrollo del mismo.

Este documento se firma a los _____ días del mes de _____ del año 2016.

Apéndice H, Protocolo de entrevista

1. **Objetivo:** Recolectar datos a partir de preguntas fundamentadas en las competencias identificadas en la planeación estratégica de COLVAPOR S.A.S, a través del encuentro personalizado con cada uno de los trabajadores que ocupan los cargos y niveles existentes en la compañía.
2. **Alcance:** todos los trabajadores de la compañía Colvapor SAS
3. **Responsables:** Grupo de Investigación.
4. **Descripción de Actividades**

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
4.1 cuestionario:	
<p>Los formularios de entrevistas se establecen a partir de las competencias definidas por el grupo de investigación; siendo estas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competencias Transversales: las cuales corresponden a las identificadas en la planeación estratégica de la compañía. 2. Competencias Específicas: se toman bajo el modelo de Martha Alles y el diccionario de competencias definido por el grupo de Investigación 	Grupo de Investigación
5 Definición de Preguntas	
<p>a. Las preguntas se crean por el grupo de investigación y estas parten de las actividades claves que se desarrolla en cada competencia, las cuales se toman con base en el Diccionario de Competencias definido por el grupo de investigación.</p>	Grupo de Investigación

b. las preguntas que se realizan son abiertas, puesto que se requiere que el trabajador que está contestando la entrevista, exprese libremente las soluciones que considere pertinente a cada pregunta existente en el formato preguntas finales.	Grupo de Investigación
6. Tabulación de Información	
Una vez se recolecta la información se inicia con la digitación textual de las respuesta de cada entrevistado, consolidando la información en documento nombrado Matriz Final.	Grupo de Investigación
6.1 Ítems en la Entrevista Categorizados	
posteriormente se resalta dentro de esta categorización las palabras y/o frases que se consideren fueron fundamentales para identificar las competencias esperadas en cada respuesta	Grupo de Investigación
6.2 Análisis de relación vr Categorías:	
En este análisis se pretende relacionar y/o asociar las respuestas dadas por el entrevistado, “ver las categorías definidas en el diccionario de competencias”, lo que permitirá definir de acuerdo con los criterios establecidos igualmente en dicho diccionario, el comportamiento y con este el nivel identificado	Grupo de Investigación
6.3 Nivel Esperado y Recomendaciones:	
En consecuencia se realizan recomendaciones de ser necesario.	Grupo de Investigación