

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS EN COLOMBIANA DE AVES
S.A.

DAMARYS SHIRLEY PORRAS PARRA
LINA MARCELA PICO AGUIRRE

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSGRADOS FORUM
ESPECIALIZACION GESTION PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA
ORGANIZACION
BUCARAMANGA
2012

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS EN COLOMBIANA DE AVES
S.A.

DAMARYS SHIRLEY PORRAS PARRA
LINA MARCELA PICO AGUIRRE

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Especialista Gestión para el Desarrollo Humano en La Organización

Asesora
LUZ MARINA VILLEGAS GONZÁLEZ
Comunicadora Social

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSGRADOS FORUM
ESPECIALIZACION GESTION PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA
ORGANIZACION
BUCARAMANGA
2012

A Dios, porque sé que soy una hija bendecida con su amor y puedo afirmar a gritos que existe por las obras que ha hecho en mí y es él quien me guía cada día de mi vida, me da fortaleza y sabiduría para superar los obstáculos y alcanzar así mis sueños, llevándome siempre de su mano.

A mi esposo Juan Pablo, por apoyarme en esta carrera que tanto me apasiona, dándome su apoyo y compañía, por creer en mí y acompañarme en tantos momentos, pero sobre todo por su amor incondicional.

A mis padres Mery y Jorge, por su infinito amor hacia mí y su apoyo en cada momento de mi vida, por el valor mostrado por salir siempre adelante. A mi familia por sus oídos atentos y voces de consejo que se transformarán en abrazos de gozo al ver las metas cumplidas.

A mi amiga Lina, que conocí gracias a ésta especialización y que una vez más me convenció que el azar no existe.

Damarys Shirley Porras Parra

A Dios porque es mi guía y protector y todo es posible gracias a él.

A mis padres, hermanos y demás familiares, quienes con su amor y sacrificio se convirtieron una vez más en el mejor apoyo para alcanzar mis objetivos. Gracias a su amor, esfuerzo y comprensión porque me han enseñado a lo largo de mi vida a ser mejor persona y son los artífices de este logro.

Y a mi compañera y amiga Damarys por trabajar conmigo en este proyecto que se termina con éxito.

Lina Marcela Pico Aguirre

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan sus agradecimientos a:

Colombiana de Aves S.A., gran empresa, por su gente que demuestra su amor hacia el trabajo, por su disposición y colaboración en éste trabajo, sin el cual no hubiese sido posible alcanzar la meta planteada.

Universidad de La Sabana, por proporcionarnos las herramientas necesarias para nuestra formación profesional y desenvolvimiento en el campo social y laboral.

Nuestra asesora, la Doctora Luz Marina Villegas, guía de éste camino, por su total apoyo profesional en nuestro trabajo.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	11
1. PROBLEMA DE INVESTIGACION	12
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	12
1.2 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.3 JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	13
2. OBJETIVOS	14
2.1 OBJETIVO GENERAL	14
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
3. MARCOS DE REFERENCIA	15
3.1 MARCO CONTEXTUAL	15
3.1.1 Información de la empresa	15
3.1.2 Reseña histórica de la empresa	15
3.2 MARCO CONCEPTUAL	18
3.2.1 Las competencias son	18
3.2.2 Estas son otras definiciones	19
3.3 MARCO TEÓRICO	20
3.3.1 La gestión de recursos humanos por competencias	20
4. METODOLOGÍA	34
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	34

4.2 POBLACION Y MUESTRA	34
4.2.1 Población	34
4.3 INSTRUMENTOS DE RECOLECCION	35
4.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	35
5. PROCEDIMIENTO	37
6. CRONOGRAMA	39
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	40
BIBLIOGRAFÍA	42
ANEXOS	44

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Sistema de gestión por competencias	12
Figura 2. Pasos para la implementación del modelo de competencias	32

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Competencias y comportamientos esperados	25
Cuadro 2. Evaluación de desempeño por competencias	25
Cuadro 3. Recomendaciones	26
Cuadro 4. Elementos de una competencia	27
Cuadro 5. Población	34
Cuadro 6. Cronograma	39

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo 1. Identificación de competencias organizacionales	45
Anexo 2. Identificación de competencias específicas por cargo	49
Anexo 3. Definición de niveles de competencias organizacionales por cargo	53
Anexo 4. Definición de niveles de competencias específicas por cargo	54
Anexo 5. Asignación de niveles	56
Anexo 6. Competencias organizacionales por niveles de desempeño	58
Anexo 7. Competencias específicas por niveles de desempeño	61
Anexo 8. Perfil Ocupacional Gerente General	66
Anexo 9. Perfiles ocupacional Director Comercial	70
Anexo 10. Perfil Ocupacional Director técnico	73
Anexo 11. Evaluación del desempeño por Competencias - Gerente general	77
Anexo 12. Evaluación del desempeño por Competencias -Director Comercial	83
Anexo 13. Evaluación del desempeño por Competencias - Director técnico	90

INTRODUCCION

Las empresas en la actualidad necesitan desarrollar una cultura orientada al mejoramiento de los procesos con el fin de satisfacer al cliente, y obtener la rentabilidad propuesta para sus accionistas y eso se logra, entre otras, a través de procedimientos ejecutados de manera excelente por personas y equipos de trabajo eficientes que den un valor agregado cuantificable a la actividad económica de la empresa.

En este sentido, la alineación del talento humano con la estrategia del negocio pasa a ser un factor determinante para su competitividad. La competitividad comienza en nuestro capital humano y por ello debe ser objeto en todas las empresas de la mayor atención; empresas que no tengan una orientación hacia su gente, que no procuren el bienestar y el apoyo responsable, estarán en desventaja frente a un mundo de velocidad, cambio, incertidumbre que requiere de personas formadas, auto-gestionadas y educadas para afrontar los más duros entornos a los cuales nos veamos expuestos.

Durante los últimos años y como respuesta a las necesidades anteriormente nombradas, las compañías deben adoptar un modelo de gestión por competencias que consiste en un conjunto de habilidades, actitudes, motivadores, valores, que apuntan al mejoramiento del desempeño de cada trabajador y que además puedan ser observables y medibles. Desde este punto de vista las organizaciones deben apuntarle a atraer personal que posea aquellas características o competencias que permitan alcanzar desempeños sobresalientes en un puesto de trabajo determinado dentro de la compañía.

Con el diseño del modelo de gestión por competencias en la empresa COLOMBIANA DE AVES S.A. COLAVES, se pretende responder a las estrategias y objetivos de la organización, seleccionando el personal idóneo, logrando una mayor identidad corporativa, y respondiendo de manera integral a las necesidades de la empresa. Se deben identificar las competencias organizacionales y las competencias específicas de cada puesto de trabajo, a fin de conformar un excelente equipo humano que eleve el nivel productivo y financiero de la empresa.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Hoy en día las áreas de recursos humanos de las empresas, están cambiando y evolucionando de manera significativa, ahora las grandes compañías se interesan cada vez más por invertir en su gente, y se han concientizado que el éxito de las organizaciones está definitivamente en el recurso humano.

La gestión por competencias es un modelo en el cual se evalúan e identifican las competencias organizacionales y específicas para poder desempeñar con éxito cada puesto de trabajo, favoreciendo el desarrollo profesional y laboral de los trabajadores.

COLOMBIANA DE AVES S.A., es una empresa que cuenta con una evaluación por desempeño, pero carece de un modelo de gestión por competencias que facilite los procesos de gestión humana, integrándolos para su aplicación en selección, gestión del desempeño, desarrollo y potencia, y remuneración.

Figura 1. Sistema de gestión por competencias



Por esta razón es necesario el diseño de un modelo que permanentemente mejore los métodos de trabajo y generen un desempeño exitoso.

1.2 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

COLOMBIANA DE AVES S.A., no cuenta con un modelo de gestión por competencias que le permita definir perfiles con las competencias organizacionales y específicas de cada cargo y a partir de estos seleccionar el personal idóneo y competitivo para cada puesto de trabajo y evaluar y desarrollar el talento humano en la organización que conlleve a una mayor productividad acorde a las expectativas de la organización y que favorezca cada equipo de trabajo.

El diseño de un modelo de competencias para COLOMBIANA DE AVES S.A, le permitirá una mejor gestión del talento humano en cada uno de los procesos de la empresa.

1.3 JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El trabajo permite diseñar un modelo de gestión por competencias en el área administrativa de la empresa COLOMBIANA DE AVES S.A., teniendo en cuenta las falencias existentes a fin de mejorar los métodos de trabajo, conocer las necesidades de formación e intervenciones de mejora que garanticen buenos resultados, determinar las competencias organizacionales y específicas de cada puesto de trabajo para que estén asociadas a un desempeño que agregue un valor a la compañía y sobre todo que las competencias estén definidas de tal forma que pueda resultar una herramienta clave para los procesos del área de gestión humana.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el modelo de gestión por competencias en el área administrativa de la empresa COLOMBIANA DE AVES COLAVES S.A.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Diseñar o revisar los perfiles de todos los cargos en la empresa.

Definir las competencias organizacionales y específicas de los cargos de Colombiana de Aves S.A.

Asignar el nivel requerido de cada competencia de acuerdo a la necesidad del cargo.

Validar con la gerencia el modelo de gestión por competencias propuesto.

Diseñar una herramienta de evaluación por competencias.

3. MARCOS DE REFERENCIA

3.1 MARCO CONTEXTUAL

3.1.1 Información de la empresa

Nombre. COLOMBIANA DE AVES S.A.

Representante legal. Claudia Marcela Guzmán Martínez.

Actividad económica. Producción y comercialización de pollitas de un día productoras de huevo comercial de la línea genética ISABROWN.

Dirección. Calle 58 No.8-65 Centro Industrial Garibaldi Local 18 Km6 vía Girón.

3.1.2 Reseña histórica de la empresa

Colombiana de Aves S.A. COLAVES, se constituyó el 13 de Enero de 2000, por iniciativa de un grupo de once empresarios avícolas santandereanos de reconocida trayectoria y solidez en el sector.

El objetivo inicial, autoabastecerse de pollitas de un día para reponer una población cercana a 2.500.000 ponedoras, importando reproductoras Babcock 380.

HUBBARD ISA, hoy HENDRIX GENETICS, ofreció a COLAVES distribuir en Colombia la línea ISABROWN, líder mundial en el mercado de huevo marrón, iniciando su producción y comercialización en el año 2002 a través de su fuerza de ventas en las principales zonas avícolas del país.

El inicio de COLAVES como incubadora se dio con una estructura jerárquica plana y con infraestructura física de planta de incubación y granjas contratadas en alquiler, al recibir la responsabilidad de representar la ISABROWN para Colombia, se vio en la obligación de realizar inversiones cercanas a los DOS MILLONES DE DOLARES (U\$ 2'000.000) iniciando por adquirir granjas vírgenes, diseñar y construir sus instalaciones acordes a los requerimientos técnicos, zoonosanitarios y

de bioseguridad para un plantel de reproductoras livianas. De igual forma en Agosto de 2002 se realiza la mayor inversión adquiriendo la planta de incubación, ubicada en el Municipio de Villa del Rosario (Norte de Santander), la cual actualmente está dotada de doce (12) máquinas incubadoras y doce (12) nacedoras marca Chick Master serie Millenium con tecnología de punta, adicionalmente se cuenta con una potente y eficiente planta de tratamiento de aguas para garantizar la completa inocuidad del líquido, así como todos los equipos, herramientas, instalaciones hídricas, eléctricas, que permiten obtener una pollita de un día que a futuro exprese todo su POTENCIAL GENETICO medidos en términos de peso corporal, consumo/conversión, viabilidad y, lo más importante a los ojos del avicultor, la masa de huevos, entendiendo esta como el número de huevos y el peso de los mismos .

En Agosto de 2003, luego de un año de gestión ambiental, CORPONOR (Corporación Autónoma Regional del Norte de Santander) nos otorga la aprobación de nuestro Plan de Manejo Ambiental (PMA), lo que significa que en nuestro proceso de producción respetamos y protegemos el medio ambiente. En Mayo de 2003 iniciamos el proceso de certificación bajo los lineamientos de la Norma técnica colombiana NTC ISO 9001:2000, asesorados por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, esta certificación fue recibida en Noviembre de 2004 con un alcance para los procesos administrativos y de la Planta de Incubación.

A finales del año 2.007 se amplió el alcance de la certificación incluyendo los procesos de cría y levante de aves reproductoras y producción de huevo fértil, a nivel administrativo se incluyeron los procesos de Gestión Financiera y Contable y Gestión en Salud Ocupacional.

Año a año COLOMBIANA DE AVES S.A. COLAVES, ratifica su compromiso con la calidad, con auditorias de seguimiento realizadas por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación-ICONTEC quién anualmente evidencia el cumplimiento de los requisitos ISO 9001:2000 y la capacidad del Sistema de Gestión de Calidad para asegurar el cumplimiento de los requisitos del cliente, legales y reglamentarios del producto; por tanto nos llena de satisfacción poder compartir la eficacia en la gestión de nuestros procesos y el Certificado ICONTEC, resultados que hoy día se ven consolidados en una cultura de mejoramiento de los procesos en la organización.

La certificación muestra que la compañía cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad, correctamente implementado para brindar la confianza necesaria a nuestros clientes potenciales y reales, satisfaciendo sus necesidades y expectativas

El enfoque proactivo e integral del Sistema de Gestión de Calidad logrado desde un comienzo con el más alto nivel de compromiso hace que COLOMBIANA DE AVES S.A, obtenga resultados positivos no sólo para sus clientes, sino para todos sus colaboradores

Desarrollar las competencias que los trabajadores necesitan en el mundo de hoy, a través de diseños y planes de gestión de los recursos humanos, guardando los estándares nacionales es lo que COLOMBIANA DE AVES S.A desarrollo en el año 2.008 recibiendo la certificación por COMPETENCIAS LABORALES programa del Gobierno Nacional liderado por parte del SENA para los trabajadores de granjas de Levante y Producción, cuyo objetivo fue otorgar el reconocimiento a galponeros y bodegueros que adquirieron habilidades, destrezas y conocimiento, , en la Titulación de “CRÍA, LEVANTE Y PRODUCCIÓN DE AVES ABUELAS Y/O REPRODUCTORAS”.

En el año 2.009 se recibió la certificación por COMPETENCIAS LABORALES por parte del SENA para los operarios de la planta de incubación en la titulación de “OPERACIÓN DE PROCESOS DE INCUBACION Y NACIMIENTO”, con este nuevo logro COLOMBIANA DE AVES S.A. cuenta con personal competente en los procesos de producción a fin de producir pollitas de un día que cumpla con las expectativas de los clientes.

Se cuenta con el certificado de granjas BIOSEGURAS por parte del ICA, obtenido en el año 2.009 como fin reducir al máximo la posible presentación de enfermedades transmisible, así como la diseminación de agentes patógenos que son considerados importantes en la parte sanitaria.

El cubrimiento del mercado Nacional está basado en la gestión y apoyo técnico de nuestro personal del área comercial el cual está conformado por profesionales médicos veterinarios, hemos dividido el territorio Nacional en diez (10) Zonas geográficas cuyos centros de operación están en las principales ciudades como son Zona Centro (Chía), Zona Centroriente (Fómeque), Zona Tólima (Ibague), Zona Tolima, Zona Fusa (Fusagasuga), Zona Huila (Neiva), Zona Accionistas (Bucaramanga), Zona Santander (Bucaramanga), Zona Norte de Santander (Cúcuta), Zona Valle-Viejo Caldas (Cali), Zona Costa (Barranquilla) y Zona Antioquia (Medellín). La evolución de la conquista de este mercado arroja las cifras de ventas para el año 2000: 294.000 pollitas Babcock 380, año 2001: 1.3 millones de la raza Babcock 380, año 2002: 2.3 millones año en el cual se entregó la raza Babcock 380 e iniciamos la representación de ISA BROWN,.

Hoy COLAVES es reconocida en el mercado Nacional como una alternativa seria, responsable, con un producto de excelente calidad y un grupo profesional comprometido con la organización respetando el medio ambiente y compitiendo profesionalmente con otras opciones de casas incubadoras que llevan en el mercado más de treinta (30) años, lo que nos permite argumentar que nuestra empresa se está afianzando en el mercado avícola nacional en la producción y comercialización de pollitas de un día productoras de huevo marrón, porque día a día COLAVES CRECE, SE FORTALECE Y BUSCA LA EXCELENCIA.

3.2 MARCO CONCEPTUAL

Competencias. Todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior (sobre la media) en cualquier puesto de trabajo, que pueda ser medidas y controladas y que de esta forma diferencia a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo.

La investigación de Richard Boyatzis fue retomada por ¹Spencer y Spencer quienes definieron modelos genéricos de competencia para profesionales del área de ventas, gerentes y capacitadores. Ellos definieron el concepto de competencia como “una característica subyacente en el individuo que esta casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación” (Spencer y Spencer, 1993).

3.2.1 Las competencias son

- **Habilidades/destrezas:** es la capacidad adquirida de ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada producto de la práctica y del conocimiento.
- **Rasgos:** rasgos del carácter de los individuos que le predisponen a realizar determinado tipo de tareas, acciones o labores en forma excelente.
- **Conocimiento:** es la información que se adquiere en forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva que le permiten desarrollar labores, acciones o tareas.

¹ SPENCER, L. y SPENCER, S. Competence at work: models for superior performance. Nueva York: Wiley, 1993.

- David Mc Clelland de Harvard, ha progresado mucho durante los últimos veinte años en la medición y definición científicas de los motivos humanos. Mc Clelland comenzó considerando no la acción exterior sino la manera en que piensa una persona. Empleó el test de aperccepción temática, y él junto con sus colaboradores pudieron agrupar las respuestas en tres categorías amplias; cada una representaba un motivo humano identificable.

La necesidad de afiliación, la necesidad de poder y la necesidad de logro.

Mc Clelland descubrió que la mayoría de las personas tiene cierto grado de estos motivos en sus pensamientos, pero rara vez con la misma fuerza. Una persona puede tener elevada necesidad de afiliación, baja de logro y moderada de poder. Una persona así se inclinaría a pensar más acerca de la amistad que en hacer un buen trabajo o controlar a los demás. Su motivación hacia el trabajo será de orden diferente al del empleado de elevada motivación de logro y bajas motivaciones de afiliación y poder.

El aprecio de la motivación humana aumento considerablemente a lo largo de las últimas décadas. Las teorías simplistas que sostenían que el hombre trabaja principalmente por dinero o por gratificación social fueron reemplazadas por otras más complejas acerca de la naturaleza humana.

- Actitudes: Inclínación de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones, que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo.

3.2.2 Estas son otras definiciones

- Descripción y análisis de puestos: Es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. El análisis de puesto consiste en la obtención, evaluación, y organización de información sobre los puestos de una organización.
- Plan de carrera: es el proceso mediante el cual los empleados individuales identifican y ponen en marcha las acciones para alcanzar sus metas de carrera. Comprender que las aspiraciones e intereses de cada individuo cambiarán y diferirán de acuerdo con ciertos patrones y las etapas de su carrera, puede ayudar a los individuos y directores a comprender qué tipo de

oportunidades y asistencia serán más efectivos para apoyar la planificación de carrera del individuo.

- **Planeación y distribución de recursos humanos:** es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más. Esto permite al departamento de personal suministrar a la organización al personal adecuado en el momento adecuado.
- **Evaluación de desempeño:** constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tiene a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Un sistema de evaluación de desempeño debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos. El objetivo de la evaluación de desempeño está directamente relacionado con el puesto, entendido como: que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto, si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez.
- **Compensaciones:** se considera compensaciones a la suma del salario, beneficios monetarios (becas de estudio, bonos de producción, etc.) y todos los beneficios no monetarios (alojamiento, servicio de alimentación, traslados, convenios colectivos de salud, etc.)

3.3 MARCO TEÓRICO

3.3.1 La gestión de recursos humanos por competencias². Introducción a la gestión por competencias.

² ALLES, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos. Buenos Aires: Granica, 2006.

David C. McClelland analiza la motivación humana y es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias³.

Comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

La explicación de los términos clave de esta definición debería ayudarnos a clarificar y resumir lo que los psicólogos han aprendido acerca de la motivación humana. Básicamente, un motivo puede darse cuando se piensa acerca de un objetivo con frecuencia, es decir, se trata de un interés recurrente y no de pensamientos ocasionales. Una persona que acaba de comer puede a veces pensar acerca de estar sin alimento, pero una persona que piensa continuamente acerca de verse privada de alimentos, aun cuando no está hambrienta, es aquella que podríamos caracterizar como fuertemente motivada por la comida.

Los logros en el conocimiento acerca de qué son los motivos y cómo pueden ser medidos han llevado a un progreso sustancial en la comprensión de tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano.

Los logros como motivación. La primera que se investigó intensamente fue la motivación por el logro o "Achievement" A medida que se progresó en esta investigación fue resultando evidente que podría haber sido mejor denominado el motivo eficiencia, porque representa un interés recurrente por hacer algo mejor. Hacer algo mejor implica algún estándar de comparación interno o externo y quizás es mejor concebido en términos de eficiencia o output. Mejorar significa obtener el mismo output con menos trabajo, obtener un mayor output con el mismo trabajo o, lo mejor de todo, obtener un mayor output con menos trabajo.

De esta manera la gente con alto "Achievement" prefiere actuar en situaciones donde hay alguna posibilidad de mejoras de esta clase. No son atraídas - y por lo tanto no trabajan más duro- por situaciones donde no hay posibilidades de lograr mejoras, esto es, en trabajos muy fáciles o muy difíciles. Las personas con alta orientación al logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado.

El poder como motivación. La necesidad de poder como clave en el pensamiento asociativo representa una preocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizá también sobre las cosas. Se ha demostrado, con

³ MCCLELLAND, David C. Human motivation. Cambridge: University Press de Cambridge, 1987.

experiencias que involucran sentimientos de fortaleza física o psicológica, que los más altos resultados han sido recolectados de individuos con alta "power".

Altos niveles de "power" están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación.

Sin embargo, desde que la competencia y particularmente las actividades agresivas son altamente controladas por la sociedad debido a sus efectos potencialmente destructivos, la válvula de escape para esta motivación del poder varía considerablemente de acuerdo con las normas que las personas han internalizado como comportamientos aceptables.

La pertenencia como motivación. Se sabe menos de esta motivación que sobre las dos anteriores. Estaría derivada de la necesidad de estar con otros, pero no hay certeza de cuál es la causa natural del amor o el deseo de estar con otros como motivación.

Estas motivaciones se combinan con otras características para determinar acción.

Peretti se refiere a los grandes déficits, para el siglo que se inicia, derivados de las mutaciones tecnológicas con sus consecuencias en materia de empleo, calificación, formación, motivación y remuneración. Mantener una adecuación cualitativa y cuantitativa del empleo implica un approach dinámico, una lógica empleabilidad de cada una de las personas, una gestión preventiva de los recursos humanos, un esfuerzo permanente para la calificación y recalificación del personal en su puesto de trabajo. El desarrollo y movilidad de empleados y los nuevos métodos de selección constituyen el encuadre necesario de un esquema de dirección del empleo y de las competencias⁴.

La afiliación como motivación. La motivación por afiliación es un impulso que mueve a relacionarse con las personas. Las comparaciones de los empleados motivados por el logro o el triunfo con los que se inspiran en la afiliación, mostrarán la manera en que estos dos patrones influyen en la conducta.

Considérese de que Las personas motivadas por el logro eligen asistentes competentes, sean cuales fueren los sentimientos personales que tengan hacia ellos. Sin embargo, los que se sienten motivados por la afiliación, seleccionan

⁴ PERETTI, Jean Marie. Gestión des ressources humaines. Paris: Librairie Vuibert, 1998.

amigos para rodearse de ellos. Sienten una satisfacción interna mayor al encontrarse entre conocidos.

Enfoques sobre las competencias. Funcionalista – Conductista – Constructivista – Tradicional - Cognitivista – Holístico.

Esquema según los enfoques de las competencias (Zayas, P., 2001). El empleo del término surge como una necesidad objetiva, de acercar el estudio, análisis y control de la actividad laboral a los procesos reales, por lo que su principal característica consiste en partir de los resultados, los objetivos y las funciones de la actividad a desarrollar y pretende operar contra la subjetivización en el análisis de la relación hombre-proceso de trabajo. No obstante, algunos especialistas adoptan posturas extremadamente pragmáticas y conductistas al obviar los procesos que se dan en el hombre, como principal actor en el desarrollo de las diferentes actividades, el cual resulta improcedente ya que es imposible hacer abstracción de las cualidades humanas. Los resultados no pueden separarse de los ejecutores y sus características, por ser la personalidad la principal manifestación de las competencias humanas. Este enfoque, el cual se plantea está referido fundamentalmente a la selección interna, por las potencialidades de poder emplear los resultados de las evaluaciones del desempeño al encontrarse los candidatos evaluados dentro de la organización lo que supuestamente hace que se pueda prescindir de las cualidades personales, limita la proyección del concepto, al no tener en cuenta el desarrollo y las potencialidades del sujeto por su carácter activo y transformador que participa en la construcción, formación y desarrollo de sus propias competencias.

Esta clasificación tiene fundamentalmente una diferenciación de carácter epistemológica y metodológica, en el proceso de cómo se construyen las competencias. Se puede agregar además a esta clasificación de ⁵L. Mertens que en el caso del enfoque que el denomina conductista, este debe ser denominada psicológico y que dentro del mismo no existe una sola tendencia, sino que se pueden identificar: una con un enfoque marcadamente cognitivista ya que algunos autores enfocan las competencias sólo a esta esfera (conocimientos, habilidades y destrezas), soslayando el importante papel de los elementos afectivos y las aparentemente holísticas ya que se habla de los elementos (conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes) lo que refleja una imagen de fragmentación, opuesta al carácter holístico que caracteriza a este término ya que no se refleja la cualidad sistémica como aspecto esencial que caracteriza un sistema.

⁵ MERTENS, Leonard. La Gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. Madrid: OEI, 1996.

Con relación a los tipos de competencias, Mertens, L., (1996) las clasifica en generales y específicas; mínimas y efectivas. No obstante, esta es insuficiente ya que el espectro de clasificación de las competencias es mayor; así se pueden identificar: competencias simples y complejas según su estructura; competencias actuales y potenciales. Esta clasificación es de elevada importancia en los procesos de selección toda vez que condiciona los métodos la concepción y la organización de dichos procesos. Por otra parte algunos autores resucitan la antigua disputa entre lo heredado y lo adquirido y clasifican las competencias en poseídas y desarrollables. Estas proyecciones nos indican que no por haber surgido un nuevo término se han resuelto viejos problemas.

Evaluación de las competencias. Para el análisis de desempeño se usaran las competencias en relación con el nivel requerido para la posición o puesto de trabajo. Citando otra vez a Gómez-Mejía, este autor dice, en su capítulo relacionado con *evaluación y gestión del rendimiento*, que la principal ventaja de adoptar un enfoque basado en comportamientos para medir el rendimiento reside en que los criterios o las pautas de rendimiento utilizados son concretos. Las escalas de comportamiento proporcionan a los empleados ejemplos específicos de comportamientos que pueden realizar (o evitar) si quieren tener éxito en su trabajo. Si un empleado conoce las competencias requeridas para su puesto y en la correspondiente apertura en grados puede verificar, analizar y controlar sus propios comportamientos con lo requerido, al llegar el momento de la evaluación de desempeño no pueden presentarse “grandes sorpresas”⁶.

Se presenta el análisis del desempeño según el siguiente esquema:

1. Excelente.
2. Muy bueno.
3. Normal (se extiende como normal el desempeño esperado para la posición).
4. Necesidad de desarrollo.
5. Necesidad de mejora urgente.

⁶ ALLES, Martha. Desempeño por competencias evaluación 360°. Buenos Aires: Granica, 2002.

Se sugiere adicionar la autoevaluación de la persona involucrada con la misma escala.

Suponiendo 10 competencias para un determinado puesto se deberá indicar la denominación seguida por una definición del concepto y ejemplos de comportamientos de acuerdo con el grado requerido si se trabaja bajo un esquema de gestión por competencias.

Si una empresa utiliza un esquema como el que descrito para evaluar el desempeño y además una evaluación de 360° o evaluación de 180°, como se desarrolla en otros capítulos de esta obra, se sugiere la homogenización de conceptos. En una evaluación de desempeño no se trata de analizar o evaluar rasgos de personalidad sino de identificar y ponderar comportamientos en el trabajo y en relación con el puesto ocupado.

Cuadro 1. Competencias y comportamientos esperados

COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS ESPERADOS	NIVEL SEGUN EL EVALUADO (1 A 5)	NIVEL SEGUN EL EVALUADOR(1 A 5)	COMENTARIOS
Denominación y breve descripción de la competencia.			

Para una evaluación de desempeño por competencias y suponiendo 4 competencias organizacionales, aquellas definidas para todos los colaboradores, y 6 competencias específicas, aquellas definidas para ciertos colectivos específicos, por ejemplo, por área de actividad, sugerimos utilizar un esquema como el siguiente:

Cuadro 2. Evaluación de desempeño por competencias

COMPETENCIA	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	NO DESARROLADA
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES					
Denominación y breve descripción de la competencia en el grado correspondiente al requerido.					
Denominación y breve descripción de la competencia en el grado correspondiente al requerido.					
COMPETENCIAS ESPECIFICAS					

Escala numérica de los grados:

A: 100% (alto).

B: 75% (bueno).

C: 50% (mínimo necesario).

D: 25% (insatisfactorio).

Recomendaciones. Sobre la base de los objetivos para el nuevo ejercicio y del desempeño medido en la evaluación por competencias es factible indicar acciones específicas que se recomienden para cada colaborador evaluado. Por ejemplo: capacitación o entrenamiento específico, participación en determinados proyectos de la compañía, asignaciones especiales, etc. Las mencionadas acciones deben ser acordadas con el evaluado.

Cuadro 3. Recomendaciones

DEBE MEJORAR	ACCION PROPUESTA	FECHAS O PLAZOS
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

El evaluador deberá tener en cuenta que las posibles mejoras pondrán implicar diferentes acciones, tales como:

1. Asignarle proyectos al evaluado que impliquen mejoras en su desempeño; por ejemplo, intervención en equipos multidisciplinarios.
2. Organizar reuniones periódicas de retroalimentación con el grupo de trabajo.
3. Asignar un tutor cuando esto sea conveniente y según la cultura de la organización.

4. Rotaciones de puestos.
5. Capacitación por parte del cliente interno, si esto fuese pertinente.
6. Cursos de capacitación.
7. Análisis de casos.
8. Otras acciones para proponer.

Evaluación final. En un esquema final completo de evaluación como el propuesto, donde se combina la evaluación por objetivos (análisis del rendimiento) y la evaluación por competencias, para la evaluación global y la consecuente nota o evaluación final debe tenerse en cuenta tanto el análisis del rendimiento como la evaluación por competencias.

Firmas:

1. Del evaluador.
2. Del jefe directo del evaluador.
3. Del evaluado. Su firma no indica necesariamente acuerdo de su parte.

Cuadro 4. Elementos de una competencia

NOMBRE	DEFINICION	INDICADORES CONDUCTUALES	NIVELES
Nombre de la competencia requerida para el cargo.	Definición de la competencia.	Comportamientos asociados a las competencias.	Nivel requerido de la competencia para el cargo.
Nombre de la competencia requerida para el cargo.	Definición de la competencia.	Comportamientos asociados a las competencias.	Nivel requerido de la competencia para el cargo.
Nombre de la competencia requerida para el cargo.	Definición de la competencia.	Comportamientos asociados a las competencias.	Nivel requerido de la competencia para el cargo.
Nombre de la competencia requerida para el cargo.	Definición de la competencia.	Comportamientos asociados a las competencias.	Nivel requerido de la competencia para el cargo.

Elementos de una competencia. Las competencias tienen un nombre, una definición, unos indicadores conductuales y unos niveles de requerimientos.

Niveles de una competencia. Las graduaciones se pueden hacer de dos formas:

1. Según los grados de exigencia: la competencia es la misma pero se colocan diferentes niveles de exigencia de acuerdo con el tipo de cargo; a mayor responsabilidad y nivel jerárquico, mayor exigencia.
2. Según el grado de presencia de la competencia: Se establecen diferentes niveles (bajo, medio, alto) con descriptores en cada categoría. Algunos autores incluyen una categoría que describe los comportamientos que indican *ausencia* de la competencia.

⁷**Ejemplo de los elementos de una competencia.** Competencia: Liderazgo.

1. Definición: “Guiar e influir en un grupo y establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para alcanzar los objetivos del mismo.”

Se trata de la habilidad para ejercer el liderazgo y orientar la acción de grandes grupos de personas en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando los posibles escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo humano, aún cuando no sea posible la interacción personal continuada entre el directivo y el grupo que dirige. El “liderazgo de grupos” se basa en componentes más carismáticos del líder, mientras que el liderazgo de personas se sustenta más en la capacidad de dirección del directivo.

2. Indicadores conductuales:

- Realiza reuniones con el equipo para analizar el seguimiento de tareas.
- Define funciones y responsabilidades del puesto.
- Establece objetivos del grupo en forma clara y equilibrada.

⁷ ANSORENA CAO, Álvaro. 15 pasos para la selección de personal con éxito. Barcelona: Paidós, 1996.

- Brinda retroalimentación periódica sobre resultados.
 - Motiva al grupo a generar expectativas de éxito.
 - Establece un clima de confianza entre los miembros del grupo.
 - Aprovecha las sinergias individuales.
 - Asume la responsabilidad en fracasos del grupo.
 - Hace reflexionar al grupo sobre sus problemas o éxitos y sus causas.
 - Fomenta la participación de todos los procesos de reflexión y de toma de decisiones.
3. Fomenta en el grupo un espíritu de “tarea común” de modo que vean la importancia de los aportes de los demás:
- Estimula la comunicación clara, directa, completa y la sinceridad de los miembros del equipo.
 - Genera un clima positivo y de seguridad en los colaboradores para que puedan expresar su opinión con toda libertad.

4. Niveles de requerimientos:

Nivel de requerimiento 1. Capacidad requerida baja. Exige al ocupante del puesto un dominio bajo de la capacidad, lo que supone las siguientes conductas específicas:

- Establece los objetivos del grupo de forma clara y equilibrada.
- Establece un clima de confianza en su grupo.

- Aprovecha las sinergias individuales.
- Asume la responsabilidad por el éxito y los fracasos de la unidad propia.
- Hace reflexionar a su unidad sobre su propia situación, problemas o éxitos y sus causas.

Nivel de requerimiento 2. Capacidad requerida media, normal. Exige al ocupante del puesto un dominio medio de la capacidad, lo que supone las siguientes conductas específicas:

- Establece los objetivos de un departamento en forma clara y equilibrada.
- Motiva a su departamento a generar expectativas de éxito.
- Establece un clima de confianza en su departamento. Crea sueños de éxito.
- Asuma la responsabilidad en los éxitos y fracasos de su departamento.
- Hace reflexionar al conjunto de su departamento sobre su propia situación y generar aprendizaje.
- Fomenta la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones.
- Fomenta en su departamento el compromiso con los objetivos comunes.
- Genera un clima positivo y de seguridad para que puedan expresar las opiniones con libertad.
- Se anticipa a los problemas y aporta soluciones alternativas.
- Capitaliza las ideas de los miembros de su equipo.

Nivel de requerimiento 3. Capacidad requerida Alta. Exige al ocupante del puesto un dominio medio de la capacidad, lo que supone las siguientes conductas específicas:

- Establece los objetivos del grupo en forma clara y equilibrada, especialmente cuando estos afectan a gran parte de la estructura organizacional.
- Motiva a la organización a generar expectativas de éxito.
- Establece un clima de confianza generalizado en la organización. Crea visión compartida y sueños de éxito.
- Aprovecha las sinergias entre los grupos o áreas.
- Defiende a la organización frente a los terceros.
- Asume la responsabilidad frente a los éxitos o fracasos de la organización.
- Fomenta la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones.
- Fomenta en la organización un espíritu de “tarea común” y las relaciones de interdependencia.
- Brinda retroalimentación sobre los resultados organizacionales.
- Está atento a la evolución de factores externos de la empresas (crisis, cambios...) con el fin de detectar oportunidades.

Nivel de requerimiento 4. Capacidad requerida máxima. Exige al ocupante del puesto un dominio perfecto de esta capacidad, lo que supone:

- Ejerce una influencia indiscutible en toda la organización y ser reconocido como una opinión muy calificada para la toma de decisiones en cualquier materia de su área, o incluso, en asuntos de otras áreas. Se le percibe como

un “guía” e inspirador de las decisiones estratégicas del conjunto de la organización.

Figura 2. Pasos para la implementación del modelo de competencias



Pasos para la implementación del modelo de competencias:

1. Definición o revisión de la visión y misión de la organización.
2. Definición de competencias, tanto organizacionales como específicas, con la participación de la máxima dirección de la organización.
3. Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos.
4. Asignación de competencias (precisando grado o nivel) a los diferentes puestos de la organización.
5. Determinación de las brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.

6. Diseño de los procesos o subsistemas de recursos humanos por competencias: selección, desempeño y desarrollo que son los tres pilares importantes de la metodología⁸.

⁸ ALLES. Op. cit., p. 89.

4. METODOLOGÍA

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El trabajo a realizar, es de carácter descriptivo, ya que el objetivo fundamental del mismo, es la descripción del diseño de un modelo de competencias para cada uno de los cargos administrativos de Colombiana de Aves S.A. así como definir los comportamientos que una persona debe tener para ser exitoso en su puesto de trabajo a fin de que la empresa con su recurso humano mejore continuamente y el modelo contribuya en el posicionamiento como una de las compañías más importantes en la producción de pollitas ponedoras para el mercado Colombiano.

4.2 POBLACION Y MUESTRA

4.2.1 Población. Área Administrativa, conformada por los cargos directivos y las áreas que hacen parte de ésta:

Cuadro 5. Población

AREA	CARGOS	No. PERS POR CARGO	TAMAÑO DE LA MUESTRA	
DIRECTIVA	Gerente General	1	1	100%
	Directora Técnica	1	1	100%
	Directora de Recursos Humanos	1	1	100%
	Directora Administrativa y Financiera	1	1	100%
	Director comercial	1	1	100%
COMERCIAL	Representante de ventas	10	2	20%
	Asistente comercial	1	1	100%
ADMINISTRATIVA Y CONTABLE	Jefe de compras	1	1	100%
	Asistente de contabilidad	1	1	100%
	Asistente de Tesorería contable	1	1	100%
	Auxiliar de facturación y cartera	1	1	100%
	Auxiliar de inventarios y contable	1	1	100%
	Secretaria recepcionista	1	1	100%
	Mensajera	1	1	100%

Cuadro 5. (Continuación)

AREA	CARGOS	No. PERS POR CARGO	TAMAÑO DE LA MUESTRA	
PRODUCCION	Jefe de producción	1	1	100%
	Coordinador técnico y de producción	1	1	100%
	Jefe de mantenimiento	2	1	50%
	Administrador de granja	4	1	50%
	Operarios	75	8	10%
GESTION HUMANA	Asistente de gestión humana	1	1	100%
TRANSPORTE	Conductor de pollita	10	3	30%
TAMAÑO DE LA MUESTRA		117	31	26%

4.3 INSTRUMENTOS DE RECOLECCION

Fuentes primarias:

- Observación directa.
- Entrevistas.
- Panel de expertos.
- Cuestionarios.

Fuentes secundarias:

- Documentos de Internet.
- Modelo de Gestión por Competencias de Martha Alles.

4.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

El trabajo se llevo a cabo tomando la información a partir de la observación, la cual constituye el método más directo para la recolección de la información, estudiando

con atención al ocupante de cada cargo, acompañando este trabajo con los perfiles y funciones.

Se realizaron los siguientes cuestionarios: identificación de las competencias organizacionales, identificación de competencias específicas por cargo, definición de niveles de competencias organizacionales por cargo, definición de niveles de competencias específicas por cargo y asignación de niveles de cada competencia.

Se estableció el panel de expertos conformado por el comité de calidad de la empresa quienes son personas de referencia que colaboraron a lo largo del proyecto en las diferentes etapas y fueron el mejor medio para asegurar un modelo a medida de las necesidades de la empresa.

De igual forma, se utilizó la entrevista directa como fuente de información a cada responsable de cargo, consiguiendo un contacto más enriquecedor entre el analista de la tarea y el encuestado.

A partir de los cuestionarios nombrados anteriormente se definieron las competencias organizacionales y específicas, luego se definieron los niveles de cada competencia y finalmente se asignó el valor a cada nivel de acuerdo al perfil de cada cargo con el fin de montar un borrador del modelo de competencias para ser sometido a revisión de los involucrados y responsables de cada puesto de trabajo y por último, se sometió a la revisión de la alta gerencia para su respectiva aprobación.

5. PROCEDIMIENTO

Para iniciar el proyecto del modelo de competencias fue necesario mirar con que contaba en el departamento de recursos humanos de la empresa, para empezar con la realización del proyecto de montar un modelo de gestión por competencias en COLAVES S.A., fue necesario primero conocer y entender la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa, de igual manera estructurar y tener previamente definidos los perfiles de cada uno de los cargos q tiene la organización, ya teniendo claro lo anterior y con la ayuda de los directivos de la empresa, se hicieron varias reuniones con el fin de identificar los factores de éxito de la organización, los procesos críticos y los roles o cargos claves, esta información se analizó en conjunto con la misión, visión, objetivos estratégicos y los perfiles.

Para determinar cuáles iban a ser las competencias organizacionales de la empresa, se realizó un taller (Véase el Anexo 1) a los directores de cada área donde se escogieron las competencias organizacionales para el modelo (todos los trabajadores deben tenerlas), de igual manera en consenso con los directores y jefes, se identificaron los factores de éxito y los procesos críticos de cada perfil para poder escoger las competencias específicas por cargo (Véase el Anexo 2).

Teniendo ya definidas las competencias organizacionales y las competencias específicas por cargo, el siguiente paso fue redactar la definición de las competencias organizacionales y sus niveles (Véase el Anexo 3), con el apoyo de los directivos y la gerencia quienes acompañaron el proceso muy de cerca. Así mismo se redactó la definición de las competencias específicas por cargo y sus niveles (Véase el Anexo 4).

El paso a seguir fue la asignación de niveles que requiere cada competencia para cada uno de los cargos de la empresa, esto se hizo teniendo en cuenta los perfiles, el seguimiento que se hizo por medio de observación a cada ocupante del cargo y los resultados de la evaluación de desempeño de los mismos (Véase el Anexo 5).

En esta fase, en conjunto con los directores de áreas y el acompañamiento de la gerencia, se definieron los niveles por criterios de desempeño de las competencias organizacionales y de las específicas (Véase el Anexo 6 y 7).

Finalmente, después de tener todas las competencias definidas con sus niveles y criterios de desempeño por cargo, se armó el modelo con todos los cargos de la

empresa, se sometió a revisión por parte de la gerencia, quien lo aprobó para ser aplicado por el departamento de recursos humanos.

6. CRONOGRAMA

Cuadro 6. Cronograma

ACTIVIDAD	MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEM				OCTUB				NOVIEM				DICIEM			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Definición o revisión de la visión, misión, estrategia y objetivos de la organización.																																
Definición de las competencias organizacionales.																																
Definir los comportamientos asociados de las competencias organizacionales.																																
Validar con la alta gerencia																																
Definir los perfiles de los cargos.																																
Realizar panel de expertos.																																
Realizar cuestionario ABCD para cada cargo.																																
Definición de las competencias específicas de cada cargo.																																
Obtener los niveles de las competencias específicas.																																
Validar con la alta gerencia.																																
Organización e impresión del modelo de competencias.																																
Socialización e implementación del modelo de competencias en la empresa.																																

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Diseñar el modelo de gestión por competencias fue una experiencia gratificante y enriquecedora para COLOMBIANA DE AVES S.A, interactuar con la organización, su realidad, su gente y sus dificultades, identificar oportunidades de crecimiento organizacional, establecer estrategias junto con la alta dirección para contrarrestar debilidades, diseñar la competencias organizacionales y específicas de cada cargo, velar por el cumplimiento de los objetivos de la empresa con la ayuda del modelo e impulsar el sentido de pertenencia entre los colaboradores, estandarizar y optimizar los procesos administrativos y de Gestión Humana fueron situaciones que ayudaron a incentivar el profesionalismo que se pretende al realizar un proyecto de esta magnitud.

Al Diseñar el modelo de gestión por competencias de COLOMBIANA DE AVES S.A. se tuvo la oportunidad de conocer e interpretar diferentes conceptos relacionados con la Dirección estratégica de Recursos Humanos, utilizados hoy en día en cualquier organización a nivel internacional indiferentemente del sector en el que ésta se desenvuelva. De manera tal, que los conocimientos adquiridos en el desarrollo del proyecto son de gran aplicación dentro del ámbito actual de el área de Gestión Humana.

Fue grato e interesante confrontar los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos durante la especialización en GESTION PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN, en la realidad cotidiana de una organización, que se lograron profundizar a partir de las vivencias en COLOMBIANA DE AVES S.A.

Acorde con el objetivo inicial del proyecto, se diseño el modelo de gestión por competencias para COLOMBIANA DE AVES S.A dando cumplimiento a las directrices dadas por profesionales conocedores del tema y autores bibliográficos, creando conciencia en los colaboradores de la organización de la importancia que representa el asumir el reto de la Gestión por competencias y emprender el camino hacia el logro de los objetivos organizacionales y conducir mejor a su personal en el cálculo de compensaciones variables, planes de sucesión, planes de carrera y otros programas organizacionales de personas dentro de la organización.

Es importante destacar, que parte del éxito de éste proyecto tuvo que ver con la formación tanto académica como humanística inculcada por la Universidad de la Sabana y la asesora del trabajo de grado Dra. Luz Marina Villegas, y que lo demostrado y conseguido en COLOMBIANA DE AVES S.A. “Modelo de Gestión

por competencias”, son fiel reflejo de lo que ésta representa como institución forjadora de líderes empresariales.

Tomando en cuenta que el alcance del presente trabajo de grado es el diseño un modelo de Gestión por competencias, se recomienda en una segunda etapa la evaluación del desempeño por competencias, con la evaluación de 360°, a través de una consulta a distintos niveles de la organización con el propósito de aportar distintas miradas sobre el evaluado, incluyendo la propia del individuo (autoevaluación), y las de sus superiores, pares y subordinados.

Aprovechar este modelo en la implementación de Assessment Center Method (ACM), que consisten en evaluaciones específicas de competencias que se realizan en diferentes momentos, para conocer el grado de cumplimiento de las competencias del cargo mediante el comportamiento laboral de un empleado o candidato.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha. Desempeño por competencias evaluación 360°. Buenos Aires: Granica, 2002. 350 p.

_____. Diccionario de comportamientos: gestión por competencias, como descubrir las competencias a través de los comportamientos. Buenos Aires: Granica, 2008. 258 p.

_____. Diccionario de preguntas: gestión por competencias, como planificar la entrevista por competencias. Buenos Aires: Granica, 2008. 276 p.

_____. Dirección estratégica de recursos humanos. Buenos Aires: Granica, 2006. 445 p.

_____. Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: el diccionario. Buenos Aires: Granica, 2002. 301 p.

ANSORENA CAO, Álvaro. 15 pasos para la selección de personal con éxito. Barcelona: Paidós, 1996. 272 p.

FERNÁNDEZ LÓPEZ, Javier. Gestión por competencias, un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos. México: Prentice Hall, 2006. 335 p.

GONZÁLEZ VILLEGAS, Luz Marina. Conferencias gestión del desempeño, especialización gestión para el desarrollo humano en la organización. Bogotá: Universidad de La Sabana, 2010.

MCCLELLAND, David C. Human motivation. Cambridge: University Press de Cambridge, 1987. 663 p.


MERTENS, Leonard. La Gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. Madrid: OEI, 1996. 108 p.

PERETTI, Jean Marie. Gestión des ressources humaines. Paris: Librairie Vuibert, 1998. 832 p.

SPENCER, L. y SPENCER, S. Competence at work: models for superior performance. Nueva York: Wiley, 1993. 372

ANEXOS

Anexo 1. Identificación de competencias organizacionales

	MANUAL DE PROCESOS GERENCIALES		MPG-02-R-	
	GESTION DEL TALENTO HUMANO		V1.0	09/05/2011
	GESTION POR COMPETENCIAS		PAGINA 1 DE 4	

IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

NOMBRE **CONSOLIDADO COMITÉ DE CALIDAD** CARGO **DIRECTIVOS Y GERENCIA**


MISION	VISION
<p>Atender con responsabilidad el mercado avícola colombiano entregando aves de un día, producidas con calidad, respetando el medio ambiente y prestando un servicio especializado para garantizar el retorno en la inversión de nuestros clientes.</p>	<p>Ser en el 2.014 una empresa sólida, con reconocimiento en el Sector Avícola Nacional por su calidad y servicio con una participación del 30% en el mercado.</p>

OBJETIVOS ESTRATEGICOS
<p>1-Mostrarle al cliente económicamente la capacidad de postura del aves y la mayor vida útil de la gallina. 2- Aumentar la participación del mercado nacional al 25 % en pollita roja, con la infraestructura actual y la gestión Comercial. 3- Mejorar el nivel de satisfacción del cliente con el servicio ofrecido. 4- Crear mecanismos que permitan la fidelización de los clientes, técnicos y demás personal involucrado en el manejo de la pollita. 5- Ajustar la estructura de costos para obtener rentabilidad a pesar de la disminución en el precio de venta.</p>

1. Cuáles son los factores claves de éxito de la organización.
1. La linea genetica ISABROWN (su producto)
2. Servicio técnico especializado
3. Factor humano
4. Proceso de producción

2. Cuáles son los Procesos Críticos
1. Gestion comercial
2. Produccion de pollita de un día
3. Proceso de gestion humana

3. Cuáles son los roles o cargos claves de la organización:
1. Representantes de ventas
2. Dierector comercial
3. Galponero
4. Director tecnico

	MANUAL DE PROCESOS GERENCIALES		MPG-02-R-	
	GESTION DEL TALENTO HUMANO		V1.0	09/05/2011
	GESTION POR COMPETENCIAS		PAGINA 2 DE 4	

IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES


4. Con base en la anterior información, identificamos 5 a 7 competencias requeridas en los cargos identificados para el desempeño exitoso.

1. No es necesaria	2. Bueno que la posea	3. Muy importante	4. indispensable
---------------------------	------------------------------	--------------------------	-------------------------

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	1	2	3	4
LIDERAZGO	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.			X	
INNOVACION	Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el crecimiento de la economía donde actúe.			X	
TOMA DE DECISIONES	Capacidad para analizar diversas opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales.				
ETICA	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada.				
CAPACIDAD DE NEGOCIACION	Es la capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes con estrategias que permitan contribuir acuerdos satisfactorios para todos, mediante el concepto del gana-gana.				
PLANIFICACION	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sí tarea, área o proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.				X
TRABAJO EN EQUIPO	Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.				X
COMUNICACIÓN	Es la capacidad de escuchar, entender, valorar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma positiva y exponer aspectos positivos.		X		
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	Es habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, las fortalezas y debilidades de la organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. capacidad para detectar las nuevas oportunidades de negocio o realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores y competidores.				
COMPROMISO	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio.				

IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

		1. No es necesaria	2. Bueno que la posea	3. Muy importante	4. indispensable
COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	1	2	3	4
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	Capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio, versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.				X
AUTOCONTROL	Dominio de si mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros. O cuando se trabaj en condiciones de estrés. Así mismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.				
ORIENTACION A RESULTADOS	Es la capacidad de encaminar todos actos al logro de lo esperado actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.				X
INICIATIVA	Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que empuje a hacerlo.				
PRUDENCIA	Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa,				
CALIDAD DEL TRABAJO	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual es responsable, poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización. posee una buena capacidad de discernimiento (juicio). compartir el conocimiento y la experiencia. basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). demostrar constantemente el interés de aprender.				X
INTEGRIDAD	Hace referencia a obrar con rectitud, es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante, incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abiertamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.				X
DESARROLLO DE PERSONAL	Ayuda a que las personas crezcan intelectual y moralmente, implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización.				
AUTONOMIA	Rápida ejecutividad ante las dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica; evitando así el agravamiento de problemas menores.				
APRENDIZAJE CONTINUO	Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones, incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el conocimiento adquirido.				

	MANUAL DE PROCESOS GERENCIALES		MPG-02-R-	
	GESTION DEL TALENTO HUMANO		V1.0	09/05/2011
	GESTION POR COMPETENCIAS		PAGINA 4 DE 4	

IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES


1. No es necesaria	2. Bueno que la posea	3. Muy importante	4. indispensable
---------------------------	------------------------------	--------------------------	-------------------------

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	1	2	3	4
ORIENTACION AL CLIENTE	Implica un deseo de ayudar o de servir a los clientes de comprender y satisfacer sus necesidades, aun quellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa y todos aquellos que cooperen en la relacion empresa-				
ANALISIS TECNICO	Es la capacidad necesaria para analizar y generar credibilidad en los demas sobre la base de los conocimiento tecnicos de su especialidad.				
CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	Es la capacidad de comprender las necesidades de los clientes y de preveer las tendencias, oportunidades del mercado, las amenazas de las empresa competidoras y los puntos fuertes y debiles de la organización.				
CAPACIDAD DE ANALISIS	Tiene relacion con el tipo de razonamiento de la persona y su alcance, y con la forma en que esta organiza cognitivamente si trabajo. Es la capacidad de identificar los problemas, reconocer la informacion significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.			X	
PERSEVERANCIA	Firmeza y constancia en la ejecucion de los propositos.Es la predisposicion a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo. Hace referencia a insistir, mantener una conducta tendiente a lorgrar cualquier objetivo propuesto.				

5. Cuáles de esas competencias se pueden aplicar a TODO el personal.
<ul style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento tecnico 2. Integridad 3. Trabajo en equipo 4. Orientacion a resultados 5. Planificacion

Autor Modelo de formato: Dra. Luz Marina Villegas.

Anexo 2. Identificación de competencias específicas por cargo

	MANUAL DE PROCESOS GERENCIALES	MPG-02-R-	
	GESTION DEL TALENTO HUMANO	V1.0	24/05/2011
	GESTION POR COMPETENCIAS	PAGINA 1 DE 4	

IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR CARGO

EVALUACION AUTOEVALUACION

NOMBRE DEL EVALUADOR CARGO EVALUADO

CARGO DEL EVALUADOR


1. Cuáles son los **factores claves de éxito del cargo evaluado**.

2. Cuáles son los Procesos Críticos

3. Con base en la anterior información, identifique de 5 a 7 competencias específicas (pueden ser del saber (conocimiento), del saber hacer (habilidades), o del ser (cualidades) requeridas en los cargos identificados para el desempeño exitoso.

1. No es necesaria 2. Bueno que la posea 3. Muy importante 4. indispensable

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	1	2	3	4
LIDERAZGO	Capacidad para dirigir a las personas y lograr que estas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecucion de los objetivos. Comprometerse en el desarrollo de sus colaboradores, su evaluación y la utilización del potencial y las capacidades individuales de los mismos.				
INNOVACION	Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.				
TOMA DE DECISIONES	Capacidad para analizar diversas opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio para luego seleccionar la alternativa mas adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales.				

	MANUAL DE PROCESOS GERENCIALES		MPG-02-R-	
	GESTION DEL TALENTO HUMANO		V1.0	09/05/2011
	GESTION POR COMPETENCIAS		PAGINA 2 DE 4	

IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR CARGO


1. No es necesaria	2. Bueno que la posea	3. Muy importante	4. indispensable
---------------------------	------------------------------	--------------------------	-------------------------

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	1	2	3	4
ETICA	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y practicas profesionales, respetando las politicas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada.				
CAPACIDAD DE NEGOCIACION	Es la capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos solidos y honestos y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas la partes con estrategias que permitan contribuir acuerdos satisfactorios para todos, mediante el concepto del gana-gana.				
PLANIFICACION	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de si tarea, area o proyecto, estipulando la accion, los plazos y los recursos requeridos.				
TRABAJO EN EQUIPO	Capacidad de colaborar y cooperar con los demas, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.				
COMUNICACIÓN	Es la capacidad de escuchar, entender, valorar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma positiva y exponer aspectos positivos.				
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	Es habilidad para comprender rapidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, las fortalezas y debilidades de la organización a la hora de indetificar la mejor respuesta estrategica.capacidad para detectar las nuevas oportunidades de negocio o realizar alianzas estrategicas con <u>clientes, proveedores y competidores.</u>				
COMPROMISO	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar desiciones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstaculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio.				
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	Capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuándo surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio, versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rapida y adecuadamente.implica conducir a su grupo en funcion de la correcta comprension de los escenarios cambiantes dentro de las politicas de la organización.				



IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR CARGO

1. No es necesaria		2. Bueno que la posea		3. Muy importante		4. indispensable	
COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	1	2	3	4		
PRUDENCIA	Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal y para sí mismo.						
CALIDAD DEL TRABAJO	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual es responsable, poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, posee una buena capacidad de discernimiento (juicio).						
INTEGRIDAD	Hace referencia a obrar con rectitud, es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante, incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abiertamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.						
DESARROLLO DE PERSONAL	Ayuda a que las personas crezcan intelectualmente y moralmente, implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización.						
AUTONOMIA	Rápida ejecutividad ante las dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica; evitando así el agravamiento de problemas menores.						
APRENDIZAJE CONTINUO	Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones, incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el conocimiento adquirido.						
ORIENTACION AL CLIENTE	Implica un deseo de ayudar o de servir a los clientes de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización.						
CONOCIMIENTO TECNICO	Es la capacidad necesaria para analizar y generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.						
CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	Es la capacidad de comprender las necesidades de los clientes y de prever las tendencias, oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras y los puntos fuertes y débiles de la organización.						


	MANUAL DE PROCESOS GERENCIALES		MPG-02-R-	
	GESTION DEL TALENTO HUMANO		V1.0	09/05/2011
	GESTION POR COMPETENCIAS		PAGINA 4 DE 4	

IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR CARGO

		1. No es necesaria	2. Bueno que la posea	3. Muy importante		4. indispensable	
COMPETENCIAS	DEFINICIÓN	1	2	3	4	3	4
CAPACIDAD DE ANALISIS	Tiene relacion con el tipo de razonamiento de la persona y su alcance, y con la forma en que esta organiza cognitivamente si trabajo. Es la capacidad de identificar los problemas, reconocer la informacion significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.						
PERSEVERANCIA	Firmeza y constancia en la ejecucion de los propositos.Es la predisposicion a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo. Hace referencia a insistir, mantener una conducta tendiente a lograr cualquier objetivo propuesto.						

Autor Modelo de formato: Dra. Luz Marina Villegas

Anexo 3. Definición de niveles de competencias organizacionales por cargo

	MANUAL DE PROCESOS GERENCIALES	MPG-O2 R-
	GESTION DEL TALENTO HUMANO	V1.0 F (16/06/2011)
	GESTION POR COMPETENCIAS	PAGINA 1 DE 1

DEFINICION DE NIVELES DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES POR CARGO

NOMBRE DEL CARGO EVALUADO	<input type="text"/>	AUTOEVALUACION	<input type="text"/>
NOMBRE DEL EVALUADOR	<input type="text"/>	EVALUACION	<input type="text"/>
NOMBRE DEL CARGO DEL EVALUADOR	<input type="text"/>	FECHA DE REALIZACION	<input type="text"/>

De acuerdo al perfil, funciones y responsabilidades del cargo evaluado, asigne a cada competencia el nivel que considera usted debe tener el cargo en analisis.

TRABAJO EN EQUIPO

Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Establece relaciones con sus compañeros a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo.	Se preocupa por cumplir sus responsabilidades y la de los demás para cumplir la metas organizacionales	Genera un clima positivo y motiva a sus colaboradores	Resuelve conflictos que surjan entre los miembros del equipo y otras fuerzas externas de la organización

ORIENTACION A RESULTADOS

Es la capacidad de encaminar todos actos al logro de lo esperado actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Realiza las actividades en un periodo de tiempo determinado	constantemente está buscando nuevas estrategias para el cumplimiento de los objetivos propuestos	Se fija objetivos retadores y hace seguimiento a su gestión.	Los resultados generan impacto en la organización.

INTEGRIDAD

Hace referencia a obrar con rectitud, es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante, incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Se esfuerza por trabajar bajo los principios y valores establecidos por la organización.	Actua con transparencia y honestidad	Estimula a sus pares y subordinados a trabajar bajo principios y valores	Realiza su trabajo y dirige equipos orientado en valores

PLANIFICACION

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea, area o proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.


NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Esta orientado a realizar tareas bajo planificación y organización.	Posee capacidad de planificación y organización en su trabajo.	Demuestra una amplia capacidad para realizar su trabajo bajo un esquema de planificación.	Dirige sus acciones y orienta a su equipo bajo un esquema de planificación y organización.

CONOCIMIENTO TECNICO

Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás, sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Entiende los temas técnicos.	Demuestra tener un dominio de los conocimientos técnicos.	Participa en las discusiones que se encuentren en relación a las labores técnicas que se realicen.	Es considerado un referente técnico en relación a su especialidad

Anexo 4. Definición de niveles de competencias específicas por cargo

	MANUAL DE PROCESOS GERENCIALES	MPG-O2 R-
	GESTION DEL TALENTO HUMANO	V1.0 F (16/06/2011)
	GESTION POR COMPETENCIAS	PAGINA 1 DE 2

DEFINICION DE NIVELES DE COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR CARGO

NOMBRE DEL CARGO EVALUADO		AUTOEVALUACION	
		EVALUACION	
NOMBRE DEL EVALUADOR			
NOMBRE DEL CARGO DEL EVALUADOR		FECHA DE REALIZACION	

De acuerdo al perfil, funciones y responsabilidades del cargo evaluado, asigne a cada competencia el nivel que considera usted debe tener el cargo en análisis.

CALIDAD DEL TRABAJO
Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del area de la cual se es responsable. Poseer las capacidades de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). compartir el conocimiento profesional y la expertise.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Se esfuerza por realizar su trabajo de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos por la organización	Realizar su trabajo con claridad y promueve buenas prácticas	Ejecuta su trabajo con experiencia y supervisa el de los demás a fin que se ajuste a los estándares requeridos	Dirige y comparte todos los temas relacionados con su especialidad

COMUNICACIÓN
Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, y exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuando y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y entenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Expresa con claridad sus ideas.	Escucha y responde apropiadamente.	Responde efectivamente a la retroalimentación del receptor.	Comunica a su equipo que espera de ellos, fija las expectativas y determina el alcance de las responsabilidades.

INNOVACION
Es la capacidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.


NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Identifica oportunidades y sugiere alternativas frente a las mismas.	Introduce nuevas ideas mejorando su desempeño en el cargo.	Involucra a otros al proceso de cambio.	Genera ideas de impacto que apuntan al mejoramiento de las organización.

ORIENTACION AL CLIENTE
Implica un deseo de ayudarlo servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Buscar explorar las necesidades e inquietudes del cliente.	Brinda soluciones al cliente.	Se identifica a las necesidades del cliente.	Supera las expectativas del cliente y mantiene relaciones de largo plazo con el cliente.

PERSEVERANCIA
Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continúa hasta lograr el objetivo. Hace referencia a insistir, mantener una conducta tendiente a lograr cualquier objetivo propuesto.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
alcanza los objetivos propuestos por la organización.	Posee la disposición para alcanzar los resultados.	Demuestra capacidad para alcanzar las metas con constancia.	Presenta buena capacidad para alcanzar las metas propuestas anticipándose y respondiendo positivamente.

	MANUAL DE PROCESOS GERENCIALES	MPG-O2 R-
	GESTION DEL TALENTO HUMANO	V1.0 F (16/06/2011)
	GESTION POR COMPETENCIAS	PAGINA 2 DE 2

DEFINICION DE NIVELES DE COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR CARGO

PENSAMIENTO ESTRATEGICO

Es la capacidad de comprender las necesidades de los clientes y de prever las tendencias, oportunidades del mercado, las amenazas de las empresa competidoras y los puntos fuertes y débiles de la organización.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Conoce claramente el negocio y se adecua a él.	Crea y busca relaciones dentro y fuera de la empresa que faciliten el logro de objetivos estratégicos y que atraigan nuevos modelos de negocio.	Crea un enfoque a futuro que visualice en forma sistémica oportunidades, amenazas, escenarios y estrategias a largo plazo generando en el presente soluciones prácticas y realizables.	Esta actualizado acerca de las tendencias de su negocio y lo mejora constantemente teniendo en cuenta la evolución de las grandes tendencias.

LIDERAZGO

Es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso y comunican la visión de empresa, ya sea desde una posición formal o informal de la autoridad.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Fija objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo de modo de mejorar el rendimiento de la organización.	Interactúa con su equipo para alcanzar los objetivos, proporcionando la información necesaria.	Motiva con sus propuestas y logra adhesión de los miembros de su equipo.	Es ejemplo al interior de la organización.

CAPACIDAD DE NEGOCIACION

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas gana-gana, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos.


NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Se relaciona con los clientes de la organización.	Posee los recursos para concretar negocios con los clientes que favorezcan a la organización.	Posee habilidades suficientes para establecer negociaciones efectivas.	Tiene una alta capacidad para realizar negociaciones de la empresa a través de sus efectividad comercial.

CAPACIDAD DE ANALISIS

Tiene relación con el tipo de razonamiento de la persona y su alcance, y con la forma en que esta organiza cognitivamente su trabajo. Es la capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.


NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Desagrega su trabajo de una manera simple y lógica.	Entiende y analiza las relaciones entre las partes de un problema y una situación.	Identifica las causas y consecuencias probables de una situación.	Analiza situaciones complejas y propone solución a problemas potenciales.

Anexo 5. Asignación de niveles

	MANUAL DE PROCESOS GERENCIALES		MPG-02-R-	
	GESTION DEL TALENTO HUMANO		V 1.0	F (16/06/2011)
	GESTION POR COMPETENCIAS		PAGINA 1 DE 2	

ASIGNACION DE NIVELES


COMPETENCIAS	GERENTE	DIRECTIVOS				JEFES CON SUBORDINADOS				JEFE SIN SUBORDINADOS	
	GERENTE GENERAL	DIRECTOR COMERCIAL	DIRECTOR TECNICO	DIRECTOR ADTIVO Y FRO.	DIRECTOR DE R. HUMANOS	REPRESENTANTE DE VENTAS	JEFE DE PRODUCCION	ADMINISTRADOR DE PLANTA	ADMINISTRADOR DE GRANJA	JEFE DE COMPRAS	JEFE DE MANTENIMIENTO
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES											
TRABAJO EN EQUIPO	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
ORIENTACION A RESULTADOS	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
INTEGRIDAD	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
PLANIFICACION	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
CONOCIMIENTO TECNICO	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
COMPETENCIAS ESPECIFICAS											
COMUNICACIÓN										3	
INNOVACION		4	4				3	3			
CALIDAD DEL TRABAJO								4	3		3
ORIENTACION AL CLIENTE	4	4				3					
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	4	3				2					
LIDERAZGO	4	4	4	4	4		3	3	2		2
CAPACIDAD DE NEGOCIACION	4	4				3				2	
CAPACIDAD DE ANALISIS	4			3	3				2	3	2
TRABAJO BAJO PRESION				4							
EFFECTIVIDAD COMERCIAL		4					3				
PERSEVERANCIA							4				
ATENCION AL DETALLE											
TOTAL COMPETENCIAS	10	11	7	8	7	10	7	8	8	8	8
NIVEL ESPERADO	40	41	26	29	25	31	22	26	23	22	21

	MANUAL DE PROCESOS GERENCIALES		MPG-02-R-M	
	GESTION DEL TALENTO HUMANO		V.1.0	F (16/06/2011)
	GESTION DE COMPETENCIAS		PAGINA 2 DE 2	

ASIGNACION DE NIVELES

COMPETENCIAS	CARGOS PROFESIONALES				TECNOLOGOS		AUXILIARES Y OPERARIOS			
	COORDINADOR TECNICO Y DE CALIDAD	ASISTENTE COMERCIAL	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	ASISTENTE CONTABLE Y TESORERIA	AUXILIAR DE FACTURACION Y CARTERA	ASISTENTE DE GESTION HUMANA	SECRETARIA RECEPCIONISTA	CONDUCTOR	MENSAJERA	OPERARIOS
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES										
TRABAJO EN EQUIPO	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1
ORIENTACION A RESULTADOS	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1
INTEGRIDAD	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
PLANIFICACION	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1
CONOCIMIENTO TECNICO	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1
COMPETENCIAS ESPECIFICAS										
COMUNICACIÓN		3		3	3	3	2	2	2	2
INNOVACION	2									
CALIDAD DEL TRABAJO	3		3	3		3		1	1	1
ORIENTACION AL CLIENTE		2			2		1	1		
PENSAMIENTO ESTRATEGICO										
LIDERAZGO		2								
CAPACIDAD DE NEGOCIACION										
CAPACIDAD DE ANALISIS			3							
TRABAJO BAJO PRESION			3	2						
EFFECTIVIDAD COMERCIAL					2					
PERSEVERANCIA					3					
ATENCION AL DETALLE				3		3				2
TOTAL COMPETENCIAS	7	9	8	9	9	8	7	8	7	8
NIVEL ESPERADO	16	21	20	22	20	19	11	10	9	11

Anexo 6. Competencias organizacionales por niveles de desempeño

	MANUAL DE PROCESOS GERENCIALES	MPG-R-02-
	GESTION DEL TALENTO HUMANO	V1.0 F(16/06/2011)
	GESTION POR COMPETENCIAS	PAGINA 1 DE 3


COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES POR NIVELES DE DESEMPEÑO

TRABAJO EN EQUIPO
Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Establece relaciones con sus compañeros a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo.	Se preocupa por cumplir sus responsabilidades y la de los demás para cumplir la metas organizacionales	Genera un clima positivo y motiva a sus colaboradores	Resuelve conflictos que surjan entre los miembros del equipo y otras fuerzas externas de la organización
CRITERIOS DE DESEMPEÑO			
Coopera en las actividades comunes.	Solicita opinión de los miembros de equipo.	Anima y motiva a los demás	Alimenta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización.
Participa con entusiasmo en el grupo.	Valora las ideas y experiencias ajenas.	Desarrolla el espíritu de equipo	Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, no importa el área a la que pertenezca.
Apoya las desiciones de su equipo.	Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros.	Actua para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima y cooperación	Apoya el desempeño de otras areas de la compañía y fomenta el intercambio de información y experiencias.
Realiza las parte del trabajo que le corresponde, mantiene informado a los otros miembros de el equipo de los temas que los afectan.	Promueve la colaboración entre equipos.	Implementa adecuadamente modalidades alternativas de trabajo en equipo que añaden valor a los resultados grupales.	Prioriza los objetivos organizacionales de largo plazo sobre los propios o los de su grupo en el corto plazo.
Comparte información.	Valora las contribuciones ajenas, aun cuando se le planteen diferentes puntos de vista.	resuelve los conflictos de su equipo.	Idea e implementa modalidades alternativas de trabajo en equipo a fin de añadir valor a los resultados grupales.

ORIENTACION A RESULTADOS
Es la capacidad de encaminar todos actos al logro de lo esperado actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias parasatisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.


NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Realiza las actividades en un periodo de tiempo determinado	constantemente esta buscando nuevas estrategias para el cumplimiento de los objetivos propuestos	Se fija objetivos retadores y hace seguimiento a su gestión.	Los resultados generan impacto en la organización.
CRITERIOS DE DESEMPEÑO			
Realiza bien su trabajo y facilita el de los demás, para el logro de los objetivos y acciones esperadas.	Ante estándares de desempeño poco satisfactorios, hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras.	Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes.	Planifica la actividad previendo la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes.
Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo, y propone mejoras cuando le son solicitadas.	Analiza los resultados actuales y establece planes de mejora.	Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y compara los resultados obtenidos.	Actua con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparce a los competidores o responder a las necesidades de los clientes.
Esta atento a los tiempos de realización de los trabajo, controla y ayuda a lograr su cumplimiento.	Capacita, entrena y da a quienes se les solicita, con el fin de mejorar el nivel de desempeño del grupo.	Da orientación y retroalimentación a su gente acerca de su desempeño.	Fija para sí y para los otros los parametros a alcanzar, y orienta su accionar para lograr y superar los estándares de desempeño y respetar los plazo establecidos.
Cumple adecuadamente con los procesos establecidos.	Resuelve adecuadamente y a tiempo situaciones problemáticas.	Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado.	Reconoce y recompensa el valor de los resultados tanto grupales como individuales de su equipo.
Genera información para el control de la gestión.	Revisa regularmente los indicadores de gestión para evaluar el grado de consecucion de objetivos alcanzados.	Se ocupa de que la empresa reconozca los resultados obtenidos, fruto del esfuerzo propio y de sus colaboradores.	Brinda apoyo y da el ejemplo en términos de preocuparse por mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios brindados.

	MANUAL DE PROCESOS GERENCIALES	MPG-R-02-
	GESTION DEL TALENTO HUMANO	V1.0 F(16/06/2011)
	GESTION POR COMPETENCIAS	PAGINA 2 DE 3

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES POR NIVELES DE DESEMPEÑO

INTEGRIDAD			
Hace referencia a obrar con rectitud, es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante, incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.			
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Se esfuerza por trabajar bajo los principios y valores establecidos por la organización.	Actúa con transparencia y honestidad	Estimula a sus pares y subordinados a trabajar bajo principios y valores	Realiza su trabajo y dirige equipos orientado en valores
CRITERIOS DE DESEMPEÑO			
Es abierto y honesto en las relaciones laborales.	Establece relaciones laborales basadas en el respeto y la equidad tanto para la distribución del trabajo como para la evaluación y la retribución.	Supervisa el trabajo de sus equipos de acuerdo con los objetivos, ideas y expectativas que previamente les ha expuesto.	Dirige ambientes de trabajo en los que se guía por principios y valores.
Reconoce sus errores o sentimientos negativos.	Maneja sus recursos y las relaciones con honradez y confiabilidad.	Expresa clara y abiertamente lo que piensa y siente, de manera positiva, tratando de acercar posiciones y no de generar rechazo, pero siendo fiel a sus ideas y principios.	Acepta los riesgos o costos de su honestidad ya sea en la relación con los clientes, el mercado o con sus colaboradores.
Expresa claramente lo que piensa sin ser ofensivo.	Es honesto en sus vínculos con los demás: expresa lo que siente, trata de no generar falsas expectativas y cumple con lo que promete.	Sigue las reglas que se ajustan a su criterio ético y no obedece aquellas que no lo hacen.	Establece relaciones laborales y comerciales sobre la base de sus principios y del respeto.
En situaciones complejas deriva la resolución a su superior.	Induce a otros a actuar de acuerdo con valores y creencias.	Promueve acciones íntegras ante sus compañeros.	Es un referente en materia de integridad tanto para su propia gente como para sus pares o competidores.
Genera vínculos de confianza en su ámbito más cercano y cotidiano de trabajo.	Cuando se equivoca admite sus errores y actúa en consecuencia.	Esta dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles.	Sus acciones son congruentes con sus dichos.


PLANIFICACION			
Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de si tarea, area o proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.			
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Esta orientado a realizar tareas bajo planificación y organización.	Posee capacidad de planificación y organización en su trabajo.	Demuestra una amplia capacidad para realizar su trabajo bajo un esquema de planificación.	Dirige sus acciones y orienta a su equipo bajo un esquema de planificación y organización.
CRITERIOS DE DESEMPEÑO			
Conoce muy bien las responsabilidades y objetivos de su puesto y organiza el trabajo y distribuye adecuadamente los tiempos para las actividades diarias.	Formula los objetivos racionales para los plazos determinados.	Es metódico, sistemático y organizado	Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando de la mejor forma posible
Planea sus tareas a corto plazo.	Calcula los tiempos y programa las actividades definiendo prioridades.	Documenta lo acordado sobre metas, objetivos y distribuye la información entre todas las personas implicadas en el proyecto.	Tiene claridad respecto a las metas de su área y de su cargo y actúa en consecuencia
Hace el seguimiento del cumplimiento de los objetivos y de los plazos	Establece fechas de seguimiento, teniendo en cuenta los plazos finales.	Se toma tiempo para planear cada una de las tareas y proyectos a su cargo y establece un plan de acción y un plan de seguimiento, fijando fechas para cada tarea.	Fija apropiadamente objetivos a largo plazo relevantes para la organización, considerando que sean medibles y realistas.
Administra sus recursos.	Utiliza los recursos disponibles con eficiencia	Maneja el tiempo eficientemente y es capaz de participar paralelamente de diversos proyectos.	Estipula las acciones necesarias para cumplir con sus objetivos en matrices o tablas que le permiten realizar un seguimiento riguroso respecto del cumplimiento de los mismos en tiempo y forma.
Emite datos e información de gestión para el seguimiento de los resultados.	verifica el progreso de las tareas o asignaciones a medida que se producen los avances.	Organiza su trabajo y lo ejecuta con base en lo planificado.	Establece prioridades y sabe distinguir lo más relevante de lo menos importante, con relación a las satisfacción del cliente interno y externo.

	MANUAL DE PROCESOS GERENCIALES	MPG-R-02-
	GESTION DEL TALENTO HUMANO	V1.0 F(16/06/2011)
	GESTION POR COMPETENCIAS	PAGINA 3 DE 3

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES POR NIVELES DE DESEMPEÑO

CONOCIMIENTO TECNICO			
Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás, sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.			
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Entiende los temas técnicos.	Demuestra tener un dominio de los conocimientos técnicos.	Participa en las discusiones que se encuentren en relación a las labores técnicas que se realicen.	Es considerado un referente técnico en relación a su especialidad
CRITERIOS DE DESEMPEÑO			
Tiene el conocimiento técnico requerido para llevar a cabo su tarea.	Tiene los conocimientos técnicos requeridos para su área de especialidad.	Es un experto en su tema.	Tiene un profundo conocimiento técnico respecto de su especialidad y esta capacitado para aplicarlo a la solución de problemas que afectan a la organización en general.
Investiga y adopta nuevas prácticas o metodologías solo cuando se lo solicitan o es indispensable para la resolución de un problema específico.	Incrementa sus conocimientos y habilidades a fin de prepararse para lo que demande el negocio futuro.	Se actualiza en las cuestiones inherentes a su especialidad.	Se mantiene al tanto de las últimas actualizaciones técnicas de su especialidad.
Recibe material actualizado e información que le proporciona la organización, y los aplica en las situaciones en que se le requiere.	Resuelve los problemas relacionados con su especialidad.	Goza de confianza y credibilidad en las demás áreas de la organización y por parte de los clientes.	Resuelve los problemas complejos inherentes a su especialidad.
Consulta a expertos cuando sus conocimientos no resultan adecuados para la solución de los temas que se le delegan.	Implementa nuevas técnicas y obtiene resultados que impactan positivamente en su área.	Posee los conocimientos y habilidades para resolver problemas relacionados con su especialidad y área.	Es referente para la consulta y la toma de decisiones que afectan a la organización en general, por su comprensión y su conocimiento del negocio.
Conoce las fortalezas y debilidades de su área y está al tanto de los objetivos y de su relación con el proceso.	Aplica su conocimiento a la resolución de los problemas que se plantean, para resolver las necesidades de los clientes.	Se preocupa por la satisfacción de las expectativas de sus clientes internos y externos.	Realiza acciones orientadas a satisfacer a sus clientes internos y externos.

Anexo 7. Competencias específicas por niveles de desempeño

	MANUAL DE PROCESOS GERENCIALES	MPG-R-02-
	GESTION DEL TALENTO HUMANO	V1.0 F(16/06/2011)
	GESTION POR COMPETENCIAS	PAGINA 1 DE 5

COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR NIVELES DE DESEMPEÑO

CALIDAD DEL TRABAJO


Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual se es responsable. Poseer las capacidades de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). compartir el conocimiento profesional y la expertise.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Se esfuerza por realizar su trabajo de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos por la organización.	Realizar su trabajo con claridad y promueve buenas prácticas.	Ejecuta su trabajo con experiencia y supervisa el de los demás a fin que se ajuste a los estándares requeridos.	Dirige y comparte todos los temas relacionados con su especialidad.
CRITERIOS DE DESEMPEÑO			
Trabaja con altos estándares de calidad y resultados.	Administra procesos adecuados, prácticos y operables.	Define objetivos claros y diseña procesos adecuados, práctico y operables, en beneficio de todos.	Posee una amplia visión y capacidad de analizar el contexto, que utiliza para planificar y diseñar la misión y los objetivos de la organización con resultados exitosos.
Se mantiene informado y capacitado, con el fin de poder actuar con alta eficiencia en los contextos cambiantes de su empresa.	Es líder experto en equipos eficientes, en los que promueve la mejora continua.	Maneja equipos de trabajo altamente eficientes, en los que promueve la mejora continua de procesos y servicios.	Genera nuevos negocios y oportunidades, que demandan alta flexibilidad, calidad y velocidad de respuesta de su organización.
Aporta ideas y conocimiento.	Facilita mediante reuniones periódicas, brindando retroalimentación y estableciendo mecanismos de divulgación periódica de información, el intercambio y aprovechamiento del conocimiento de todos su colaboradores.	Posee amplio conocimiento del negocio y de su área de especialización y lo comparte con pares y subordinados.	Constantemente monitorea y asesora a sus equipos para que se actualicen y se desarrollen.
Eventualmente brinda soluciones o prevé acciones alternativas, con el fin de alcanzar y superar los objetivos planteados.	Posee amplio conocimiento de la organización y su negocio, es reconocido como experto en su área de especialidad y habitualmente se recurre a él en busca de opinión y asesoramiento.	Proyecta y pone en marcha mecanismos de seguimiento y control de la gestión, orientados a la medición de su calidad.	Posee amplio conocimiento del mercado, del negocio y de sus áreas, y comparte su visión y conocimiento con sus subordinados.
Solicita retroalimentación periódicamente para chequear su propio desempeño y evolución, y pide consejo y asesoramiento para desarrollar continuamente sus capacidades.	Supervisa y corrige el trabajo del equipo, tratando de anticipar errores o faltas.	Elabora e implementa soluciones prácticas y operables en beneficio de clientes internos y externos, y en pos del logro de los objetivos organizacionales.	Se anticipa a las necesidades del mercado, sus clientes y organización, y genera soluciones prácticas y operables, en beneficio de todos.

COMUNICACIÓN

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, y exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuando y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y entenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Expresa con claridad sus ideas.	Escucha y responde apropiadamente.	Responde efectivamente a la retroalimentación del receptor.	Comunica a su equipo que espera de ellos, fija las expectativas y determina el alcance de las responsabilidades.
Proporciona la información cuando se la solicita.	Difunde información pertinente entre sus pares y colaboradores.	Comparte información relevante con su gente.	Comparte información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización.
Emplea adecuadamente el lenguaje verbal y escrito con clientes internos y externos.	Mantiene a sus colaboradores al tanto de sus responsabilidades y objetivos, informándoles del estado de avance de las tareas del equipo.	Escucha al otro poniéndose en su lugar, para comprender lo que éste piensa y siente.	Comunica sus ideas en forma clara eficiente y fluida, logrando que si audiencia entienda su mensaje e impactandola en el sentido que desea.
Se preocupa por que la información que suministra sea entendida por su interlocutor.	Realiza preguntas y trata de decir con sus propias palabras lo que entiende sobre lo que los otros estan expresando, a fin de verificar si realmente esta comprendiendo la situación de estos.	Transmite sus mensajes e ideas claramente en todos los niveles de la empresa.	Expresa claramente a sus colaboradores los objetivos y estrategias organizacionales, cuales son sus responsabilidades, y lo que se espera de ellos.
Cumple con los documentos y preguntas oportuna y efectivamente.	Transmite adecuadamente sus ideas tanto por escrito como oralmente.	Transmite a sus colaboradores los objetivos planteados para su trabajo, con el detalle y la claridad requeridos.	Prepara sus instrucciones antes de transmitir las.
Comparte información y escucha a los demás	Expone sus opiniones con claridad cuando corresponde, en reuniones o en los momentos en que se le solicita.	Se preocupa por generar mensajes claros y que sean comprendidos.	Maneja las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito.

	MANUAL DE PROCESOS GERENCIALES	MPG-R-02-
	GESTION DEL TALENTO HUMANO	V1.0 F(16/06/2011)
	GESTION POR COMPETENCIAS	PAGINA 2 DE 5

COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR NIVELES DE DESEMPEÑO

INNOVACION


Es la capacidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Identifica oportunidades y sugiere alternativas frente a las mismas.	Introduce nuevas ideas mejorando su desempeño en el cargo.	Involucra a otros al proceso de cambio.	Genera ideas de impacto que apuntan al mejoramiento de las organización.
Percibe la necesidad de dar nuevas respuestas ante problemas atípicos, y se esfuerza por brindarlas a tiempo.	Es consultado por pares y subordinados porque se le reconoce por su habilidad de acordar desde nuevos enfoques los problemas o dificultades, pudiendo plantear soluciones alternativas impensadas.	Basado en la visión organizacional, estructura equipos de trabajo de alta eficiencia, que suelen tener formatos atípicos, utilizando las formas que sean más adecuadas a la resolución de cada proyecto y al tipo de personas que se requiere.	Tiene una visión clara del mercado, que le permite generar negocios innovadores y oportunos, mucho antes que la competencia.
Puede plantear mejoras o soluciones innovadoras a problemas sencillos, y a otros que no lo son cuando cuenta con el tiempo y el asesoramiento adecuados.	Idea y lleva a cabo soluciones novedosas para problemas de gestión, de los clientes o de su gente.	Promueve un estilo de gestión y de vinculación con el medio y los negocios dinámico y creativo, brindando acompañamiento a su gente para que trabaje con el mismo enfoque.	Genera organizaciones no tradicionales, con estructuras dinámicas y adaptables a las necesidades del negocio, sin guiarse por las modas o los estilos imperantes.
Se siente motivado o desafiado por las situaciones que requieren un nuevo enfoque, y trata de abocarse a su resolución con su grupo de pares, por satisfacción personal.	Genera habituales espacios de discusión y herramientas que promueven el desarrollo de nuevas ideas; consulta opiniones, promueve la creatividad y la innovación en su campo de acción.	Planifica cursos de acción o emprendimiento que se anticipan a lo que sucederá o se requerirá en el mediano plazo.	Diseña soluciones de negocios creativas, que se anticipan a las necesidades de los clientes, y usualmente los sorprenden y deleitan.
Es intelectualmente curioso; le gusta estar informado y aprender diversas cosas, y trata de aplicar estos conocimientos si tiene oportunidad.	Se capacita y desarrolla continuamente, y forma parte de equipos en los que se trabaja sobre el desarrollo de la creatividad y la innovación.	Enfoca su trabajo, su desarrollo profesional y su propia vida con libertad de criterio y creatividad, sin atarse a prejuicios.	Lidera agrupaciones de negocios, y es requerido en organizaciones profesionales por su aporte de creatividad y visión innovadora, que le permiten resolver situaciones muy complejas que otros no han sabido solucionar.

ORIENTACION AL CLIENTE

Implica un deseo de ayudar a servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Buscar explorar las necesidades e inquietudes del cliente.	Brinda soluciones al cliente.	Se identifica a las necesidades del cliente.	Supera las expectativas del cliente y mantiene relaciones de largo plazo con el cliente.
Promueve entre sus compañeros de trabajo el contacto permanente con los clientes.	Esta disponible para los clientes internos y externos.	sacar información sobre necesidades latentes o potenciales de los clientes.	El cuidado del cliente forma parte siempre de su estrategia de empresa; es una convicción que promueve a través de constante ejemplo.
Tiene una constante actitud de servicio hacia sus compañeros.	Responde a las demandas de los clientes brindándoles satisfacción más allá de lo esperado.	Indaga más allá de las necesidades manifiestas o actuales de los clientes, tanto internos como externos.	Planifica sus acciones y las de su empresa o equipo, considerando las necesidades de los clientes.
Atiende a cada cliente con dedicación y voluntad de satisfacer las demandas que se le planteen.	Dedica tiempo a estar y conocer a los clientes que se acercan a su oficina.	Adecua productos y servicios a las necesidades tanto actuales como potenciales de sus clientes.	Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de cliente internos, externos y proveedores.
Es paciente y tolerante con sus clientes internos y externos, aun en situaciones complejas.	Dedica tiempo a estar y conocer a los clientes en la empresa de cada uno de ellos.	Ayuda a sus clientes a detectar necesidades no manifiestas o potenciales.	Prioriza la relación de largo plazo con el cliente por sobre beneficios inmediatos ocasionales.
Comprende que el cliente es fundamental para su organización y actúa en consecuencia.	Atiende personalmente a clientes especiales, en algunas ocasiones, para mantener la vía de comunicación abierta.	Genera ambientes y procesos de trabajo que cuidan y atienden al cliente interno.	Incluye en la relación con el cliente el conocimiento y preocupación en cuanto a los propios clientes de este.

	MANUAL DE PROCESOS GERENCIALES	MPG-R-02-
	GESTION DEL TALENTO HUMANO	V1.0 F(16/06/2011)
	GESTION POR COMPETENCIAS	PAGINA 3 DE 5

COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR NIVELES DE DESEMPEÑO

PERSEVERANCIA


Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continúa hasta lograr el objetivo. Hace referencia a insistir, mantener una conducta tendiente a lograr cualquier objetivo propuesto.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
alcanza los objetivos propuestos por la organización.	Posee la disposición para alcanzar los resultados.	Demuestra capacidad para alcanzar las metas con constancia.	Presenta buena capacidad para alcanzar las metas propuestas anticipándose y respondiendo positivamente.
CRITERIOS DE DESEMPEÑO			
Trabaja con un adecuado nivel de constancia y firmeza, en pos del logro de los resultados que se le plantean.	dirige su trabajo de forma estable continua hasta lograr sus objetivos	desarrolla proyectos, dirige diversos equipos de trabajo que deben llevar a cabo acciones y emprendimientos de manera continua hasta lograr sus objetivos.	Fija objetivos que siempre plantean desafíos para todos sus colaboradores respetando su firmeza y constancia
colabora con sus compañeros para que no decaigan en su perseverancia, en situaciones complejas o que demandan mucha exigencia	Establece criterios y parámetros de acción que demandan constancia y firmeza cheque el desempeño de compañeros brindando retroalimentación.	Motiva a su personal para trabajar con constancia y firmeza, hasta complementar los objetivos, estimulando con su propio ejemplo.	anima a su gente para seguir adelante en cualquier circunstancia, aun después de un fracaso.
es insistente y puede perseverar hasta lograr lo que desea.	Mantiene un alto nivel de constancia y firmeza en su accionar, hasta el logro de sus objetivos, obteniendo en general un buen nivel de calidad y eficiencia.	mantiene alto su nivel de constancia y firmeza trabajando duro para lograr su objetivo, en todas las circunstancias, con alto nivel de calidad y efectividad.	Trasmite su fortaleza y constancia a todo el equipo y motiva a los colaboradores con su ejemplo, para que estén a la par de él y estén a la altura de sus expectativas.
verifica periódicamente su desempeño, registrando el grado alcanzando de sus resultados y sobre esta información y la retroalimentación recibida trata de prepararse para trabajar mejor su futuro.	Pide colaboración o ayuda para resolver situaciones en la que se siente estancado; acepta consejos y apoyo y puede persistir hasta encontrar la solución que busca.	insiste, repite y corrige conductas, hasta encaminar su acción en pos del logro propuesto.	Mantiene alto su nivel de rendimiento y su buena predisposición al trabajo, más allá de situaciones o entorno desfavorables.

PENSAMIENTO ESTRATEGICO

Es la capacidad de comprender las necesidades de los clientes y de prever las tendencias, oportunidades del mercado, las amenazas de la empresa competidoras y los puntos fuertes y débiles de la organización.


NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Conoce claramente el negocio y se adecua a él.	Crea y busca relaciones dentro y fuera de la empresa que faciliten el logro de objetivos estratégicos y que atraigan nuevos modelos de negocio.	Crea un enfoque a futuro que visualice en forma sistémica oportunidades, amenazas, escenarios y estrategias a largo plazo generando en el presente soluciones prácticas y realizables.	Esta actualizado acerca de las tendencias de su negocio y lo mejora constantemente teniendo en cuenta la evolución de las grandes tendencias.
CRITERIOS DE DESEMPEÑO			
Conoce los productos y servicios de la organización	Conoce las ventajas y desventajas de los productos de la organización, así como el plan estratégico de la misma	Posee un amplio conocimiento del mercado al cual se dirige el producto de la organización	Goza de un amplio conocimiento del mercado al cual se dirige la organización
Comprende el negocio del cliente y sus necesidades	Reconoce las ventajas y desventajas de los productos de las empresas competidoras y sus estrategias comerciales en general	investiga posibles nuevos mercados y clientes	investiga y analiza el mercado, conoce ampliamente la competencia y sus ventajas y desventajas frente a los de la empresa.
Tiene conocimientos generales del mercado	tiene conocimiento del negocio de sus clientes	Conoce muy bien a la competencia, sus productos y sus estrategias	analiza y revisa las fortalezas y debilidades de la organización; resuelve acciones y formula nuevos objetivos orientados a aprovechar las fortalezas y oportunidades detectadas.
conoce las fortalezas y debilidades de la organización y está al tanto de los objetivos del área y de su relación con el negocio de global.	muestra interés por investigar y mejorar sus conocimientos acerca del mercado	Se anticipa a los cambios en el contexto y detecta oportunidades en el mercado, que aprovechan estableciendo adecuadas estrategias inmediatamente.	diseña estrategias que otorgan valor agregado a la organización y la hacen más competitiva del mercado.
Esta atento a los cambios en el entorno.	Presenta propuestas de mejoramiento que favorecen a la satisfacción de los clientes.	conoce el plan estratégico de la organización y sugiere modificaciones alineadas a los objetivos.	Realiza acciones que aumentan considerablemente la satisfacción de los clientes y por ende los resultados de la organización

	MANUAL DE PROCESOS GERENCIALES	MPG-R-02-
	GESTION DEL TALENTO HUMANO	V1.0 F(16/06/2011)
	GESTION POR COMPETENCIAS	PAGINA 4 DE 5

COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR NIVELES DE DESEMPEÑO

LIDERAZGO			
Es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso y comunican la visión de empresa, ya sea desde una posición formal o informal de la autoridad.			
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Fija objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo de modo de mejorar el rendimiento de la organización.	Interactúa con su equipo para alcanzar los objetivos, proporcionando la información necesaria.	Motiva con sus propuestas y logra adhesión de los miembros de su equipo.	Es ejemplo al interior de la organización.
CRITERIOS DE DESEMPEÑO			
Comunica a sus colaboradores las funciones de cada uno y les da instrucciones claras y concretas para el cumplimiento de las tareas diarias.	Transmite claramente a sus colaboradores los objetivos y responsabilidades de sus puestos.	Transmite con gran claridad la visión y los objetivos de la organización.	Transmite claramente la visión de la empresa y orienta a su equipo hacia el logro de los objetivos propuestos.
Motiva a su gente para trabajar con energía.	Comparte información relevante con los miembros de su equipo.	Genera compromiso y entusiasmo por alcanzar los objetivos de la organización.	Realiza esfuerzos para que su equipo se sienta comprometido e identificado con la visión y los objetivos de la empresa.
Comparte con su equipo la información que considera pertinente.	Valora y solicita la opinión de sus colaboradores sobre diferentes temas de trabajo.	Mantiene informados a sus colaboradores acerca de nuevas decisiones o cambios en el plan estratégico de la organización.	Desarrolla técnicas para asegurar la permanente efectividad del trabajo en equipo, en línea con las estrategias de la organización.
Realiza el seguimiento respecto de la consecución de los objetivos de sus colaboradores, ante las fechas tope o los vencimientos.	Realiza el seguimiento de las tareas de cada colaborador.	Promueve la participación de sus colaboradores en la realización de propuestas que aportan a la consecución de los objetivos.	Periódicamente realiza evaluaciones para medir el progreso de su equipo y mejorar los métodos de trabajo.
Identifica fortalezas y debilidades de quienes conforman su equipo de trabajo, coordinándolos para la obtención de buenos resultados.	Valora los logros y esfuerzos de su equipo de trabajo.	Reconoce los logros de las personas que dependen de él.	Destaca los esfuerzos y los éxitos de los miembros de su equipo, y los pone de ejemplo para motivar a los demás.

CAPACIDAD DE NEGOCIACION			
Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas gana-gana, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos.			
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Se relaciona con los clientes de la organización.	Posee los recursos para concretar negocios con los clientes que favorezcan a la organización.	Posee habilidades suficientes para establecer negociaciones efectivas.	Tiene una alta capacidad para realizar negociaciones de la empresa a través de su efectividad comercial.
CRITERIOS DE DESEMPEÑO			
Maneja mejor las relaciones interpersonales y la comunicación que los argumentos y posiciones; basa su efectividad en su carisma.	Basa datos sobre las áreas de interés de su interlocutor, y referencias sobre sus comportamientos pasados, a fin de guiar su aproximación al otro de manera atenta al estilo de éste.	Antes de tomar contacto con la contraparte, reúne la información que le permite tener el mejor panorama posible de su situación e interés.	Tiene un profundo conocimiento de la situación de la contraparte, analizando sus fortalezas y debilidades, y se preocupa por investigar y obtener la mayor información posible.
Utiliza la estrategia que habitualmente le da mejores resultados, sin importar el caso particular.	Se muestra cordial y respetuoso en el trato con la contraparte, en todas las situaciones.	En cada negociación se esfuerza por identificar las ventajas comunes para ambas partes.	Logra ponerse en el lugar del otro y anticipar sus necesidades e intereses antes una negociación.
Se guía por sus objetivos globales, y logra acuerdos razonables para relaciones de corto plazo.	Busca armarse de argumentos sólidos y contundentes para enfrentar a sus interlocutores con seguridad.	Formula cada aspecto de la situación como una búsqueda común de criterios objetivos.	Busca dentro de los argumentos que le son favorables ventajas que beneficien a la contraparte para propiciar el acuerdo.
Es perseverante, mantiene sus argumentos, no cede ante presiones.	Plantea acuerdos beneficiosos, aunque puede perder de vista los intereses del otro en pos del logro de los propios objetivos.	Se concentra en criterios objetivos y muestra firmeza en sus planteos, pero también flexibilidad para analizar posiciones nuevas.	Se basa en criterios relacionados con la situación objetiva, independientemente de sus propios juicios.
Logra acuerdos satisfactorios para ambas partes, con habilidades para comunicarse efectivamente.	Se mantiene objetivo y contrarresta argumentos prejuiciosos o superficiales con solvencia.	Maneja la comunicación en todos sus aspectos a fin de facilitar el contacto y el intercambio de ideas.	Permanentemente busca mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos, cuidando las relaciones.

	MANUAL DE PROCESOS GERENCIALES	MPG-R-02-
	GESTION DEL TALENTO HUMANO	V1.0 F(16/06/2011)
	GESTION POR COMPETENCIAS	PAGINA 5 DE 5

COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR NIVELES DE DESEMPEÑO

CAPACIDAD DE ANALISIS			
Tiene relación con el tipo de razonamiento de la persona y su alcance, y con la forma en que esta organiza cognitivamente su trabajo. Es la capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.			
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Desagrega su trabajo de una manera simple y lógica.	Entiende y analiza las relaciones entre las partes de un problema y una situación.	Identifica las causas y consecuencias probables de una situación.	Analiza situaciones complejas y propone solución a problemas potenciales.
CRITERIOS DE DESEMPEÑO			
Comprende cuadros, estadísticas e informes que contengan datos interrelacionados.	En el manejo cotidiano de información, identifica relaciones causales simples y reorganiza los datos para facilitar el cumplimiento de los objetivos planteados.	Domina herramientas complejas para el estudio de información numérica importante para su área.	Reúne datos y establece ente ellos naturalmente, en base a un fundamento concreto, logrando un mejor aprovechamiento de la información disponible.
La lectura y elaboración de la información que maneja es completa.	Utiliza y maneja con destreza herramientas sencillas que le son útiles para la presentación de los datos numéricos referidos a los resultados de su trabajo.	confeciona cuadros, estadísticas e informes que son bien comprendidos por sus pares y superiores por su adecuado nivel de elaboración.	Identifica relaciones múltiples estableciendo, al mismo tiempo, sus interrelaciones y causas contribuyendo de este modo a una mejor comprensión de la información.
Es concreto en la transmisión de los resultados de su tarea.	Identifica relaciones de causa y efecto cuando las considera relevantes para la resolución de un problema que obstaculiza su tarea.	Identifica con atinado criterio relaciones causales entre los datos numéricos de su área de incumbencia.	Expone con notable claridad las variables involucradas en su trabajo organizando los datos con eficiencia y optimizando su análisis.
Se siente cómodo trabajando con datos numéricos complejos.	Es observador de su entorno inmediato, recurriendo a fuentes próximas para la organización mas eficiente de la información que necesita para desarrollar su trabajo.	Organiza muy eficazmente la información, sopesando con fundamento los datos que la componen.	Maneja con eficiencia información compleja, valiéndose de herramientas adecuadas, desglosandola a identificando lo significativo.
implementa las propuestas sugeridas por superiores con celeridad y eficiencia.	Establece un orden de importancia básico de la información, con fundamentos concretos, relacionandola con el objetivo que persigue.	Tiene una respuesta ágil frente a los cambios.	Anticipa posibles escenarios descomponiendo los problemas en sus partes mas simples y planteando las posibles causas de estos.

Anexo 8. Perfil Ocupacional Gerente General

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
NOMBRE DEL CARGO: GERENTE GENERAL
AREA A LA QUE PERTENECE: Gerencia General
PROCESO AL QUE PERTENECE: Gestión Gerencial
CARGO SUPERIOR INMEDIATO: Junta Directiva
JORNADA DE TRABAJO EN HORAS: 9,5 DIURNA(x) NOCTURNA ()
2. OBJETIVO DEL CARGO
Planear, organizar, ejecutar, controlar y evaluar las políticas de la empresa, desarrollando estrategias de mejoramiento en los procesos de cada área y representarla dentro de los límites legales y las cuantías necesarias establecidas en los estatutos de constitución.
3. ORGANIGRAMA (Ubicación organizacional)
<pre> graph TD AG[ASAMBLEA GENERAL] -.-> RF[REVISOR FISCAL] AG --- JD[JUNTA DIRECTIVA] JD --- GG[GERENTE GENERAL] AS[ASESOR DE SISTEMAS] -.-> GG AA[ASESOR AMBIENTAL] -.-> GG AJ[ASESOR JURIDICO] -.-> GG GG --- DC[DIRECTOR COMERCIAL] GG --- DT[DIRECTOR TECNICO] GG --- DGHG[DIRECTORA DE GESTION HUMANA-GESTION DE CALIDAD] GG --- DCNT[DIRECTORA DE CONTABILIDAD] </pre>

<p>4. FUNCIONES DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar las decisiones y acuerdos de la Asamblea General de Accionistas y de la Junta Directiva. • Celebrar y ejecutar los actos y contratos que tienden a llenar los fines sociales, cuya cuantía sea menor del equivalente a 200 SMLV (salarios mínimos legales Vigentes) • Adoptar planes y programas de acción y organización administrativa y dictar sus normas y reglamentaciones. • Crear los cargos que juzgue necesarios para el buen servicio de la compañía, señalar sus asignaciones y elegir las personas que deban desempeñarlos. • Convocar a la Junta Directiva y a la Asamblea General de Accionistas a sus reuniones de cualquier carácter y presentar a la Junta Directiva informe mensual de las actividades y resultado de los Estados e indicadores Financieros de la compañía. • Cuidar que la recaudación e inversión de la compañía se realicen debidamente. • Presentar a la Asamblea General de Accionistas, en sus sesiones ordinarias un informe detallado sobre la marcha de la compañía y sobre las innovaciones que convengan introducir para el mejor servicio de sus intereses. • Representar a la empresa en juicio o fuera de él en todos los actos comerciales, jurídicos, administrativos y protocolarios. • Firmar suscribir títulos valores como letras de cambio, pagares, cheques, giros, libranzas, cualquier otro documento, así como negociar estos instrumentos, tenerlos, cobrarlos, pagarlos y/o descargarlos. • Mantener las buenas relaciones externas con Proveedores Nacionales y Extranjeros buscando o verificando las mejores condiciones financieras como económicas, manteniendo un alto nivel de calidad en los productos que se adquieran optimizando desde todo punto de vista los recursos de la empresa.
<p>5. RESPONSABILIDADES</p>
<p>5.1. SUPERVISION</p> <p>Personas a cargo directamente Dirección Comercial Dirección de Producción Dirección de Gestión Humana Dirección Administrativa y Financiera</p> <p>Personas a cargo indirectamente Jefaturas de área</p>
<p>5.2. TOMA DE DECISIONES</p> <p>Decisiones que el cargo debe y puede tomar (Autonomía) Ejecución del presupuesto Políticas Diseño y ejecución de planes tácticos y estratégicos financieros y comerciales.</p> <p>Decisiones que el cargo debe y puede proponer (Consultadas) Inversiones que superen el monto presupuestal.</p>

5.3. RESPONSABILIDAD POR RELACIONES	
INTERNAS	EXTERNAS
Accionistas Directores de áreas Revisor Fiscal Área Comercial (Fuerza de ventas)	Entidades Financieras Entes de vigilancia y control Asociaciones gremiales
5.4. COMITÉS	
INTERNOS	EXTERNOS
Asamblea General Reunión de Junta Directiva Comité de Calidad Comité técnico Comercial Comité de cartera	Asamblea FENAVI
6. FACTORES DE RIESGO – CONDICIONES DE TRABAJO	
<p>Tipos de riesgos ocupacionales de exposición:</p> <p>Riesgo Ergonómico : Postura Riesgo Psicosocial: Horarios de Trabajo, Carga Mental (Presión exigida, complejidad, precisión del trabajo, nivel de atención)</p> <p>Esfuerzo mental y/o visual: Alto</p> <p>Esfuerzo físico: Moderado</p>	
7. PERFIL OCUPACIONAL POR COMPETENCIAS	
<p>NIVEL DE EDUCACION Profesional en Administración de empresas, Economía, Ingeniería Industrial o Medicina Veterinaria con gestión Empresarial.</p> <p>ESPECIALIZACION Especialización en Finanzas o Alta Gerencia.</p> <p>DOCUMENTOS REQUERIDOS: Diploma profesional o acta de grado Diploma o acta de grado estudios post grado. Certificado Diplomado en SGC NTC ISO 9001:2008 Certificación laboral que avale experiencia.</p> <p>EXPERIENCIA LABORAL Cuatro (4) Años en áreas afines al cargo a desempeñar.</p>	

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Trabajo en equipo	nivel 4
Orientación de resultados	nivel 4
Integridad	nivel 4
Planificación	nivel 4
Conocimiento técnico	nivel 4

COMPETENCIAS DE CONOCIMIENTO ORGANIZACIONALES

Amplios conocimientos en el Sector Avícola Colombiano. Conocimientos en Legislación Tributaria y Comercial. Conocer el Código Sustantivo del trabajo. Conocimiento amplio en Contabilidad y Finanzas, conocimientos generales en NTC – ISO 9000 versión 2000, Mercadeo, Salud Ocupacional y seguridad Industrial, conocimientos en lectura y escritura en Inglés.

Sistemas: Manejo de hojas de cálculo, modelo financiero, Office (Excel, Word, power point).

Conocimiento de la organización: Políticas de la organización, estructura orgánica y funcional, normatividad, Sector Avícola Colombiano, Legislación Tributaria y Comercial, Código Sustantivo del trabajo, Contabilidad y Finanzas.

Sistema de Gestión de Calidad: Manual de calidad, NTC – ISO 9000 versión 2000.

COMPETENCIAS ESPECIFICAS REQUERIDAS PARA EL CARGO

Orientación al cliente	nivel 4
Pensamiento estratégico	nivel 4
Liderazgo	nivel 4
Capacidad de negociación	nivel 4
Capacidad de análisis	nivel 4

Autor modelo formato: Dra. Luz Marina Villegas

Anexo 9. Perfiles ocupacional Director Comercial

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
NOMBRE DEL CARGO: DIRECTOR COMERCIAL
AREA A LA QUE PERTENECE: Comercial
PROCESO AL QUE PERTENECE: Comunicación con los clientes y partes interesadas
CARGO SUPERIOR INMEDIATO: Gerente General
JORNADA DE TRABAJO EN HORAS: 9,5 DIURNA(x) NOCTURNA ()
2. OBJETIVO DEL CARGO
Coordinar a Nivel Nacional el ejercicio de ventas de los representantes de Ventas y Agentes Comerciales.
3. ORGANIGRAMA (Ubicación organizacional)
<pre> graph TD AG[ASAMBLEA GENERAL] --- JD[JUNTA DIRECTIVA] AG -.-> RF[REVISOR FISCAL] JD --- GG[GERENTE GENERAL] GG -.-> AS[ASESOR DE SISTEMAS] GG -.-> AA[ASESOR AMBIENTAL] GG -.-> AJ[ASESOR JURIDICO] GG --- DC[DIRECTOR COMERCIAL] GG --- DT[DIRECTOR TECNICO] GG --- DGHG[DIRECTORA DE GESTION HUMANA - GESTION DE CALIDAD] GG --- DCNT[DIRECTORA DE CONTABILIDAD] DC --- AC[Asistente Comercial] DC --- RV[Representante de Ventas] DC --- ACOM[Agente Comercial] AC --- C[Conductor] </pre>
4. FUNCIONES DEL CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Planear, programar y coordinar las visitas comerciales tanto a clientes existentes (productores de huevo), como potenciales para la venta de pollitas de óptima calidad de la línea ISA BROWN. • Supervisar el recaudo de la cartera de los clientes de la organización. • Realizar las proyecciones de ventas y las disponibilidades. • Coordinar con el Administrador de planta de Incubación la capacidad de producción disponible para asegurar el cumplimiento de los requisitos del cliente. • Decidir y autorizar todo lo referente a toma de pedidos, fechas de entregas, condiciones de envío, condiciones comerciales, Allí como cualquier modificación cuando esta se presente. • Coordinar las visitas, comunicaciones y tratamiento de las quejas y reclamos de los clientes. • Presentar informes a la gerencia general sobre el desempeño de los procesos comerciales de la organización, analizando las acciones requeridas para dar solución a problemas y detectar oportunidades de mejora. • Supervisar la labor comercial y técnica de los representantes de ventas y agentes comerciales. • Revisar y autorizar las cuentas de cobro presentadas por los representantes de ventas y agentes comerciales. • Autorizar reconocimientos, bonificaciones y descuentos hasta un volumen de 1000 pollitas.

5. RESPONSABILIDADES	
5.1. SUPERVISION	
Personas a cargo directamente Asistente Comercial Representante de Ventas Personas a cargo indirectamente Agente Comercial	
5.2. TOMA DE DECISIONES	
Decisiones que el cargo debe y puede tomar (Autonomía) Negociación de pollitas Programación de entregas a clientes Estrategias comerciales	
Decisiones que el cargo debe y puede proponer (Consultadas) Bonificaciones y precios de ventas que no cumplan las políticas establecidas	
5.3. RESPONSABILIDAD POR RELACIONES	
INTERNAS	EXTERNAS
Representantes de ventas Junta Directiva	Cientes FENAVI Agremiaciones del Sector Avicola
5.4. COMITÉS	
INTERNOS	EXTERNOS
Reunión de Junta Directiva Comité de Calidad	
6. FACTORES DE RIESGO – CONDICIONES DE TRABAJO	
Tipos de riesgos ocupacionales de exposición: Riesgo Físico: Radiaciones no ionizantes Riesgo Ergonómico: Posturas prolongadas Riesgo Psicosocial: Horarios de trabajo, contenido de trabajo, carga mental (presión exigida, complejidad rapidez, precisión del trabajo, nivel de atención) Riesgo Seguridad: eléctrico (Energía estática) Esfuerzo mental y/o visual: Alto Esfuerzo físico: Moderado	
7. PERFIL OCUPACIONAL POR COMPETENCIAS	
NIVEL DE EDUCACION Profesional en Medicina Veterinaria FORMACION ESPECIFICA: Conocimientos Generales en mercadeo, granjas reproductoras e higiene y sanidad aviar, Sistemas de gestión de calidad, Excel avanzado. DOCUMENTOS REQUERIDOS: Diploma profesional o acta de grado. Certificación en SGC curso mínimo de 12 horas. Certificados de jornadas de actualización avícola. certificación laboral que acredite experiencia	

EXPERIENCIA LABORAL	
Tres (3) Años en áreas afines al cargo a desempeñar.	
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	
Trabajo en equipo	nivel 3
Orientación de resultados	nivel 3
Integridad	nivel 4
Planificación	nivel 4
Conocimiento técnico	nivel 4
COMPETENCIAS DE CONOCIMIENTO ORGANIZACIONALES	
Conocimientos Generales en mercadeo, granjas reproductoras e higiene y sanidad aviar.	
COMPETENCIAS ESPECIFICAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	
Innovación	nivel 4
Orientación al cliente	nivel 4
Pensamiento estratégico	nivel 3
Capacidad de negociación	nivel 4
Liderazgo	nivel 4
Efectividad comercial	nivel 4

Autor modelo formato: Dra. Luz Marina Villegas

Anexo 10. Perfil Ocupacional Director técnico

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
NOMBRE DEL CARGO: DIRECTOR TÉCNICO
AREA A LA QUE PERTENECE: Producción
PROCESO AL QUE PERTENECE: Cría y Levante de Aves Reproductoras y Producción de Huevo Fértil. Producción de pollitas de un día. Seguimiento y medición de producción de pollitas de un día Bioseguridad.
CARGO SUPERIOR INMEDIATO: Gerente General
JORNADA DE TRABAJO EN HORAS: 9,5 DIURNA (x) NOCTURNA ()
2. OBJETIVO DEL CARGO
Producir huevo fértil de optima calidad para la incubación de pollita, liderando las actividades que se desarrollan en las granjas de la compañía Dirigir, coordinar, ejecutar todas las actividades necesarias para producir una pollita de optima calidad que satisfaga a nuestros clientes, realizando diagnósticos y tratamientos preventivos para la sanidad de las aves, planteando estrategias de mejoramiento continuo y aplicando el conocimiento científico en los procesos inherentes a la producción, determinando los recursos requeridos para ello y su uso eficiente, controlando los costos de producción.
3. ORGANIGRAMA (Ubicación organizacional)
<pre> graph TD AG[ASAMBLEA GENERAL] --- JD[JUNTA DIRECTIVA] JD --- GG[GERENTE GENERAL] GG --- AS[ASESOR DE SISTEMAS] GG --- AA[ASESOR AMBIENTAL] GG --- AJ[ASESOR JURIDICO] GG --- DT[DIRECTOR TECNICO] DT --- DC[DIRECTOR COMERCIAL] DT --- DGHG[DIRECTORA DE GESTION HUMANA-GESTION DE CALIDAD] DT --- DCNT[DIRECTORA DE CONTABILIDAD] DT --- AP[Administrador Planta de Incubación] DT --- JM[Jefe de Mantenimiento] DT --- CT[Coordinador Técnico y de Calidad] DT --- AGR[Administrador Granja] DT --- JMG[Jefe de Mantenimiento Granjas] AP --- G[Galponero] AP --- B[Bodeguero] AP --- OV[Oficios Varios] JM --- AMP[Aux. Mantenimiento Planta] JM --- APi[Asistente Planta de Incubación] JM --- OP[Operario de Planta] JM --- OOV[Operario de Oficios Varios] </pre>


<p>4. FUNCIONES DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar la producción de la empresa acorde a las necesidades comerciales y a los lineamientos emitidos por la junta directiva en trabajo conjunto con la gerencia, determinando los recursos para llevarla a cabo, estableciendo el número de aves y fechas de pedido al proveedor de la línea genética, manteniendo actualizada la información según el comportamiento del mercado y las directrices gerenciales. • Realizar la programación del flujo de reproductoras según la capacidad instalada de la compañía (granjas-planta). • Revisión en conjunto con el equipo técnico, la planificación y programación de actividades para granjas y planta de incubación, a fin que los programas y procedimientos se implementen de acuerdo a lo establecido. • Supervisar que la documentación del departamento de producción para la importación de reproductoras se tramite oportunamente, a fin que la importación se realice acorde a lo establecido. • Inspeccionar el cumplimiento de la calidad de los procesos y procedimientos de las granjas y de la Planta de Incubación. • Inspeccionar los lotes de reproductoras de un día de edad en la granja de levante. • Establecer las pautas a seguir para un adecuado manejo del programa de iluminación y oscurecimiento. • Establecer los lineamientos a seguir para realizar el pesaje de las aves con el fin de controlar el desarrollo de las reproductoras, establecer y mantener el peso corporal para la edad y una adecuada uniformidad del lote. • Establecer los planes de limpieza y desinfección para cada centro de producción vigilando el cumplimiento de las normas de bioseguridad. • Presentar informes a la gerencia general sobre el desempeño de los procesos de producción de la organización, analizando las acciones requeridas para dar solución a problemas y detectar oportunidades de mejora • Analizar mensualmente los resultados de los indicadores de gestión referentes a la Cría y levante de aves reproductoras, producción de huevo fértil y producción de pollitas de un día, a fin de tomar acciones encaminadas al mejoramiento continuo. • Influir positivamente en los trabajadores para que realicen sus trabajos o tareas, y cumplan los objetivos, de manera eficiente, con entusiasmo y por voluntad propia, motivando hacia el logro de un mejor desempeño, una mayor productividad, mayor eficiencia, creatividad, responsabilidad y compromiso por parte de los trabajadores.
<p>6. RESPONSABILIDADES</p>
<p>6.1. SUPERVISION</p> <p>Personas a cargo directamente Jefe de producción Administrador Planta de Incubación Asistente de Producción</p> <p>Personas a cargo indirectamente Administrador Granja Galponeros Bodegueros Oficios Varios Operarios Planta incubación</p>

6.2. TOMA DE DECISIONES	
Decisiones que el cargo debe y puede tomar (Autonomía) Proyección de aves reproductoras Flujo de reproductoras Salida de lotes viejos	
Decisiones que el cargo debe y puede proponer (Consultadas) Rango de captura de huevo fértil Cantidad de aves por importar	
6.4. RESPONSABILIDAD POR RELACIONES	
INTERNAS	EXTERNAS
Dirección comercial Gerencia General	FENAVI ICA Agremiaciones del sector
6.5. COMITÉS	
INTERNOS	EXTERNOS
Comité de Calidad Comité Técnico – comercial	
7. FACTORES DE RIESGO – CONDICIONES DE TRABAJO	
Tipos de riesgos ocupacionales de exposición: Riesgo Biológico: Virus, Bacterias, hongos, parásitos. Riesgo Físico: Radiaciones no ionizantes Riesgo Ergonómico: Posturas prolongadas Riesgo Psicosocial: Ambiente de trabajo, Horarios de trabajo, contenido de trabajo, carga mental (presión exigida, complejidad rapidez, precisión del trabajo, nivel de atención) Esfuerzo mental y/o visual: Alto Esfuerzo físico: Moderado	
8. PERFIL OCUPACIONAL POR COMPETENCIAS	
NIVEL DE EDUCACION Profesional en medicina Veterinario- Zootecnista.	
FORMACION ESPECIFICA: Amplios conocimientos en Incubadoras, reproductoras e higiene y sanidad aviar, Sistemas de Gestión de Calidad, manejo amplio de Excel avanzado.	
DOCUMENTOS REQUERIDOS: Diploma profesional o acta de grado. Certificación en SGC curso mínimo de 12 horas. Certificados de jornadas de actualización avícola. Certificado Salud ocupacional mínimo 20 horas. certificación laboral que acredite mas de 1 año de experiencia	
EXPERIENCIA LABORAL Tres (3) Años en áreas afines al cargo a desempeñar.	

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	
Trabajo en equipo	nivel 3
Orientación de resultados	nivel 3
Integridad	nivel 4
Planificación	nivel 4
Conocimiento técnico	nivel 4
COMPETENCIAS DE CONOCIMIENTO ORGANIZACIONALES	
Conocimientos en manejo técnico de aves e higiene y sanidad aviar., bioseguridad, Sistemas de Gestión de Calidad, Manejo de Word, Excel avanzado.	
COMPETENCIAS ESPECIFICAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	
Innovación	nivel 4
Liderazgo	nivel 4

Autor modelo formato: Dra. Luz Marina Villegas

Anexo 11. Evaluación del desempeño por Competencias - Gerente general

	MANUAL DE PROCESOS GERENCIALES	MPG-R-02-
	GESTION DE TALENTO HUMANO	VERSION 1.0
	EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	PAGINA 1 DE 6

GERENTE GENERAL

I. INFORMACION GENERAL

FECHA	<input type="text"/>	PERIODO EVALUADO	<input type="text"/>
NOMBRE	<input type="text"/>	CARGO	<input type="text"/>
JEFE	<input type="text"/>	AREA	<input type="text"/>

Empleando los campos grises que encontrará después de la descripción de cada competencia, indique en qué nivel se encuentra la persona evaluada. El campo azul indica el nivel esperado para cada competencia, según el cargo que desempeña el evaluado, de igual manera encontrará el criterio de desempeño para realizar la evaluación lo mas objetivamente posible.

EVALUACION	1 - Malo	2-Regular	3- Aceptable	4- Bueno	5-Excelente
------------	----------	-----------	--------------	----------	-------------

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES


TRABAJO EN EQUIPO					
Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.					
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	RESULTADO	
Establece relaciones con sus compañeros a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo.	Se preocupa por cumplir sus responsabilidades y la de los demás para cumplir la metas organizacionales	Genera un clima positivo y motiva a sus colaboradores	Resuelve conflictos que surjan entre los miembros del equipo y otras fuerzas externas de la organización	NIVEL:	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO					
Coopera en las actividades comunes.	Solicita opinión de los miembros de equipo.	Anima y motiva a los demás	Alimenta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización.		
Participa con entusiasmo en el grupo.	Valora las ideas y experiencias ajenas.	Desarrolla el espíritu de equipo	Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, no importa el área a la que pertenece.		
Apoya las decisiones de su equipo.	Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros.	Actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima y cooperación	Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía y fomenta el intercambio de información y experiencias.		
Realiza las parte del trabajo que le corresponde, mantiene informado a los otros miembros de el equipo de los temas que los afectan.	Promueve la colaboración entre equipos.	Implementa adecuadamente modalidades alternativas de trabajo en equipo que añaden valor a los resultados grupales.	Prioriza los objetivos organizacionales de largo plazo sobre los propios o los de su grupo en el corto plazo.		
Comparte información.	Valora las contribuciones ajenas, aun cuando se le planteen diferentes puntos de vista.	resuelve los conflictos de su equipo.	Idea e implementa modalidades alternativas de trabajo en equipo a fin de añadir valor a los resultados grupales.		
				TOTAL	

% CUMPLIMIENTO	<input type="text"/>	CALIFICACION	<input type="text"/>
----------------	----------------------	--------------	----------------------

Es la capacidad de encaminar todos actos al logro de lo esperado actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.

ORIENTACION A RESULTADOS					
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	RESULTADO	
Realiza las actividades en un periodo de tiempo determinado	constantemente esta buscando nuevas estrategias para el cumplimiento de los objetivos propuestos	Se fija objetivos retadores y hace seguimiento a su gestión.	Los resultados generan impacto en la organización.	NIVEL:	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO					
Realiza bien su trabajo y facilita el de los demás, para el logro de los objetivos y acciones esperadas.	Ante estándares de desempeño poco satisfactorios, hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras.	Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes	Planifica la actividad previendo la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes.		
Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo, y propone mejoras cuando le son solicitadas.	Analiza los resultados actuales y establece planes de mejora.	Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y compara los resultados obtenidos.	Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores o responder a las necesidades de los clientes.		
Esta atento a los tiempos de realización de los trabajos, controla y ayuda a lograr su cumplimiento.	Capacita, entrena y da a quienes se les solicita, con el fin de mejorar el nivel de desempeño del grupo.	Da orientación y retroalimentación a su gente acerca de su desempeño.	Fija para sí y para los otros los parametros a alcanzar, y orienta su accionar para lograr y superar los estándares de desempeño y respetar los plazo establecidos.		
Cumple adecuadamente con los procesos establecidos.	Resuelve adecuadamente y a tiempo situaciones problemáticas.	Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios a fin de contemplan necesidades o requerimientos fuera de lo planeado.	Reconoce y recompensa el valor de los resultados tanto grupales como individuales de su equipo.		
Genera información para el control de la gestión.	Revisa regularmente los indicadores de gestión para evaluar el grado de consecucion de objetivos alcanzados.	Se ocupa de que la empresa reconozca los resultados obtenidos, fruto del esfuerzo propio y de sus colaboradores.	Brinda apoyo y da ejemplo en terminos de preocuparse por mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios brindados.		
				TOTAL	

% CUMPLIMIENTO	<input type="text"/>	CALIFICACION	<input type="text"/>
----------------	----------------------	--------------	----------------------

	MANUAL DE PROCESOS GERENCIALES	MPG-R-02-
	GESTION DE TALENTO HUMANO	VERSION 1.0
	EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	PAGINA 2 DE 6

GERENTE GENERAL

INTEGRIDAD

Hace referencia a obrar con rectitud, es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante, incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	RESULTADO
Se esfuerza por trabajar bajo los principios y valores establecidos por la organización.	Actúa con transparencia y honestidad	Estimula a sus pares y subordinados a trabajar bajo principios y valores	Realiza su trabajo y dirige equipos orientado en valores	NIVEL:
CRITERIOS DE DESEMPEÑO				
Es abierto y honesto en las relaciones laborales.	Establece relaciones laborales basadas en el respeto y la equidad tanto para la distribución del trabajo como para la evaluación y la retribución.	Supervisa el trabajo de sus equipos de acuerdo con los objetivos, ideas y expectativas que previamente les ha expuesto.	Dirige ambientes de trabajo en los que se guía por principios y valores.	
Reconoce sus errores o sentimientos negativos.	Maneja sus recursos y las relaciones con honradez y confiabilidad.	Expresa clara y abiertamente lo que piensa y siente, de manera positiva, tratando de acercar posiciones y no de generar rechazo, pero siendo fiel a sus ideas y principios.	Acepta los riesgos o costos de su honestidad ya sea en la relación con los clientes, el mercado o con sus colaboradores.	
Expresa claramente lo que piensa sin ser ofensivo.	Es honesto en sus vínculos con los demás: expresa lo que siente, trata de no generar falsas expectativas y cumple con lo que promete.	Sigue las reglas que se ajustan a su criterio ético y no obedece aquellas que no lo hacen.	Establece relaciones laborales y comerciales sobre la base de sus principios y del respeto.	
En situaciones complejas deriva la resolución a su superior.	Induce a otros a actuar de acuerdo con valores y creencias.	Promueve acciones íntegras ante sus compañeros.	Es un referente en materia de integridad tanto para su propia gente como para sus pares o competidores.	
Genera vínculos de confianza en su ámbito más cercano y cotidiano de trabajo.	Cuando se equivoca admite sus errores y actúa en consecuencia.	Esta dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles.	Sus acciones son congruentes con sus dichos.	
				TOTAL

% CUMPLIMIENTO

CALIFICACION

PLANIFICACION

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sí, tarea, área o proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	RESULTADO
Esta orientado a realizar tareas bajo planificación y organización.	Posee capacidad de planificación y organización en su trabajo.	Demuestra una amplia capacidad para realizar su trabajo bajo un esquema de planificación.	Dirige sus acciones y orienta a su equipo bajo un esquema de planificación y organización.	NIVEL:
CRITERIOS DE DESEMPEÑO				
Conoce muy bien las responsabilidades y objetivos de su puesto y organiza el trabajo y distribuye adecuadamente los tiempos para las actividades diarias.	Formula los objetivos racionales para los plazos determinados.	Es metódico, sistemático y organizado	Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando de la mejor forma posible	
Planea sus tareas a corto plazo.	Calcula los tiempos y programa las actividades definiendo prioridades.	Documenta lo acordado sobre metas, objetivos y distribuye la información entre todas las personas implicadas en el proyecto.	Tiene claridad respecto a las metas de su área y de su cargo y actúa en consecuencia	
Hace el seguimiento del cumplimiento de los objetivos y de los plazos	Establece fechas de seguimiento, teniendo en cuenta los plazos finales.	Se toma tiempo para planear cada una de las tareas y proyectos a su cargo y establece un plan de acción y un plan de seguimiento, fijando fechas para cada tarea.	Fija apropiadamente objetivos a largo plazo relevantes para la organización, considerando que sean medibles y realistas.	
Administra sus recursos.	Utiliza los recursos disponibles con eficiencia	Maneja el tiempo eficientemente y es capaz de participar paralelamente de diversos proyectos.	Estipula las acciones necesarias para cumplir con sus objetivos en matrices o tablas que le permiten realizar un seguimiento riguroso respecto del cumplimiento de los mismos en tiempo y forma.	
Emite datos e información de gestión para el seguimiento de los resultados.	verifica el progreso de las tareas o asignaciones a medida que se producen los avances.	Organiza su trabajo y lo ejecuta con base en lo planificado.	Establece prioridades y sabe distinguir lo más relevante de lo menos importante, con relación a las satisfacción del cliente interno y externo.	
				TOTAL

% CUMPLIMIENTO

CALIFICACION



MANUAL DE PROCESOS GERENCIALES
GESTION DE TALENTO HUMANO
EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

MPG-R-02-
VERSION 1.0
PAGINA 3 DE 6

GERENTE GENERAL

CONOCIMIENTO TECNICO				
Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás, sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.				
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	RESULTADO NIVEL:
Entiende los temas técnicos.	Demuestra tener un dominio de los conocimientos técnicos.	Participa en las discusiones que se encuentren en relación a las labores técnicas que se realicen.	Es considerado un referente técnico en relación a su especialidad	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO				
Tiene el conocimiento técnico requerido para llevar a cabo su tarea.	Tiene los conocimientos técnicos requeridos para su área de especialidad.	Es un experto en su tema.	Tiene un profundo conocimiento técnico respecto de su especialidad y esta capacitado para aplicarlo a la solución de problemas que afectan a la organización en general.	
Investiga y adopta nuevas prácticas o metodologías solo cuando se lo solicitan o es indispensable para la resolución de un problema específico.	Incrementa sus conocimientos y habilidades a fin de prepararse para lo que demande el negocio futuro.	Se actualiza en las cuestiones inherentes a su especialidad.	Se mantiene al tanto de las últimas actualizaciones técnicas de su especialidad.	
Recibe material actualizado e información que le proporciona la organización, y los aplica en las situaciones en que se le requiere.	Resuelve los problemas relacionados con su especialidad.	Goza de confianza y credibilidad en las demás áreas de la organización y por parte de los clientes.	Resuelve los problemas complejos inherentes a su especialidad.	
Consulta a expertos cuando sus conocimientos no resultan adecuados para la solución de los temas que se le delegan.	Implementa nuevas técnicas y obtiene resultados que impactan positivamente en su área.	Posee los conocimientos y habilidades para resolver problemas relacionados con su especialidad y área.	Es referente para la consulta y la toma de decisiones que afectan a la organización en general, por su comprensión y su conocimiento del negocio.	
Conoce las fortalezas y debilidades de su área y está al tanto de los objetivos y de su relación con el proceso.	Aplica su conocimiento a la resolución de los problemas que se plantean, para resolver las necesidades de los clientes.	Se preocupa por la satisfacción de las expectativas de sus clientes internos y externos.	Realiza acciones orientadas a satisfacer a sus clientes internos y externos.	
TOTAL				

% CUMPLIMIENTO


CALIFICACION

COMPETENCIAS ESPECIFICAS

ORIENTACION AL CLIENTE				
Implica un deseo de ayudarlo servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relacion empresa-cliente.				
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	RESULTADO NIVEL:
Buscar explorar las necesidades e inquietudes del cliente.	Brinda soluciones al cliente.	Se identifica a las necesidades del cliente.	Supera las expectativas del cliente y mantiene relaciones de largo plazo con el cliente.	
Promueve entre sus compañeros de trabajo el contacto permanente con los clientes.	Esta disponibles para los clientes internos y externos.	sacar información sobre necesidades latentes o potenciales de los clientes.	El cuidado del cliente forma parte siempre de su estrategia de empresa; es una conviccion que promueve a traves de constante ejemplo.	
Tiene una constante actitud de servicio hacia sus compañeros.	Responde a las demandas de los clientes brindandoles satisfacción mas alla de lo esperado.	Indaga mas alla de las necesidades manifiestas o actuales de los clientes, tanto internos como externos.	Planifica sus acciones y las de su empresa o equipo, considerando las necesidades de los clientes.	
Atiende a cada cliente con dedicacion y voluntad de satisfacer las demandas que se le planteen.	Dedica tiempo a estar y conocer a los clientes que se acercan a su oficina.	Adecua productos y servicios a las necesidades tanto actuales como potenciales de sus clientes.	Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de cliente internos, externos y proveedores.	
Es paciente y tolerante con sus clientes internos y exernos, aun en situaciones complejas.	Dedica tiempo a estas y conocer a los clientes en la empresa de cada uno de ellos.	Ayuda a sus clientes a detectar necesidades no manifiestas o potenciales.	Prioriza la relacion de largo plazo con el cliente por sobre beneficios inmediatos ocasionales.	
Comprende que el cliente es fundamental para su organización y actua en consecuencia.	Atiende personalmente a clientes especiales, en algunas ocasiones, para mantener la vía de comunicación abierta.	Genera ambientes y procesos de trabajo que cuidan y atiendes al cliente interno.	Incluye en la relación con el cliente el conocimiento y preocupacion en cuanto a los propios cliente de este.	
TOTAL				

% CUMPLIMIENTO

CALIFICACION

	MANUAL DE PROCESOS GERENCIALES	MPG-R-02-
	GESTION DE TALENTO HUMANO	VERSION 1.0
	EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	PAGINA 4 DE 6
GERENTE GENERAL		

PENSAMIENTO ESTRATEGICO				
Es la capacidad de comprender las necesidades de los clientes y de preveer las tendencias, oportunidades del mercado, las amenazas de las empresa competidoras y los puntos fuertes y debiles de la organización.				
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	RESULTADO
Conoce claramente el negocio y se adecua a él.	Crea y busca relaciones dentro y fuera de la empresa que faciliten el logro de objetivos estratégicos y que atraigan nuevos modelos de negocio.	Crea un enfoque a futuro que visualice en forma sistémica oportunidades, amenazas, escenarios y estrategias a largo plazo generando en el presente soluciones prácticas y realizables.	Esta actualizado acerca de las tendencias de su negocio y lo mejora constantemente teniendo en cuenta la evolucion de las grandes tendencias.	NIVEL:
CRITERIOS DE DESEMPEÑO				
Conoce los productos y servicios de la organización	Conoce las ventajas y desventajas de los productos de la organización, así como el plan estratégico de la misma	Posee un amplio conocimiento del mercado al cual se dirige el producto de la organización	Goza de un amplio conocimiento del mercado al cual se dirige la organización	
Comprende el negocio del cliente y sus necesidades	Reconoce las ventajas y desventajas de los productos de la empresas competidoras y sus estrategias comerciales en general	Investiga posibles nuevos mercados y clientes	Investiga y analiza el mercado, conoce ampliamente la competencia y sus ventajas y desventajas frente a los de la empresa.	
Tiene conocimientos generales del mercado	tiene conocimiento del negocio de sus clientes	Conoce muy bien a la competencia, sus productos y sus estrategias	analiza y revisa las fortalezas y debilidades de la organización; resuelve acciones y formula nuevos objetivos orientados a aprovechar las fortalezas y oportunidades detectadas, a superar las debilidades y a definir estrategias que anulen las amenazas.	
conoce las fortalezas y debilidades de la organización y está al tanto de los objetivos del área y de su relación con el negocio de global.	muestra interes por investigar y mejorar sus conocimientos acerca del mercado	Se anticipa a los cambios en el contexto y detecta oportunidades en el mercado, que aprovechan estableciendo adecuadas estrategias inmediatamente.	diseña estrategias que otorgan valor agregado a la organización y la hacen mas competitiva del mercado.	
Esta atento a los cambios en el entorno.	Presenta propuestas de mejoramiento que favorecen a la satisfaccin de los clientes.	conoce el plan estrategico de la organización y sugiere modificaciones alineadas a los objetivos.	Realiza acciones que aumentan considerablemente la satisfacción de los clientes y por ende los resultados de la organización	
				TOTAL


% CUMPLIMIENTO

CALIFICACION

LIDERAZGO				
Es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Los lideres crean un clima de energía y compromiso y comunican la visión de empresa, ya sea desde una posición formal o informal de la autoridad.				
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	RESULTADO
Fija objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente lo valores individuales de su equipo de modo de mejorar el rendimiento de la organización.	Interactua con su equipo para alcanzar los objetivos, proporcionando la información necesaria.	Motiva con sus propuestas y logra adhesión de los miembros de su equipo.	Es ejemplo al interior de la organización.	NIVEL:
CRITERIOS DE DESEMPEÑO				
Comunica a sus colaboradores las funciones de cada uno y les da instrucciones claras y concretas para el cumplimiento de las tareas diarias.	Transmite claramente a sus colaboradores los objetivos y responsabilidades de sus puestos.	Transmite con gran claridad la visión y los objetivos de la organización.	Trasmite claramente la visión de la empresa y orienta a su equipo hacia el logro de os objetivos propuestos.	
Motiva a su gente para trabajar con energía.	Comparte información relevante con los miembros de su equipo.	Genera compromiso y entusiasmo por alcanzar los objetivos de la organización.	Realiza esfuerzos para que su equipo se sienta comprometido e identificado con la visión y los objetivos de la empresa.	
Comparte con su equipo la información que considera pertinente.	Valora y solicita la opinión de sus colaboradores sobre diferentes temas de trabajo.	Mantiene informados a sus colaboradores acerca de nuevas desiciones o cambios en el plan estratégico de la organización.	Desarrolla técnicas para asegurar la permanente efectividad del trabajo en equipo, en línea con las estrategias de la organización.	
Realiza el seguimiento respecto de la consecucion de los objetivos de sus colaboradores, ante las fechas tope o los vencimientos.	Realiza el seguimiento de las tareas de cada colaborador.	Promueve la participación de sus colaboradores en la realización de propuestas que aportan a la consecución de los objetivos.	Períodicamente realiza evaluaciones para medir e progreso de su equipo y mejorar los métodos de trabajo.	
Identifica fortalezas y debilidades de quienes conforman su equipo de trabajo, coordinándolos para la obtención de buenos resultados.	Valora los logros y esfuerzos de su equipo de trabajo.	Reconoce los logros de las personas que dependen de él.	Destaca los esfuerzos y los éxitos de los miembros de su equipo, y los pone de ejemplo para motivar a los demás.	
				TOTAL

% CUMPLIMIENTO

CALIFICACION

	MANUAL DE PROCESOS GERENCIALES	MPG-R-02-
	GESTION DE TALENTO HUMANO	VERSION 1.0
	EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	PAGINA 5 DE 6

GERENTE GENERAL

CAPACIDAD DE NEGOCIACION

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas gana-gana, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos.				
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	RESULTADO
Se relaciona con los clientes de la organización.	Posee los recursos para concretar negocios con los clientes que favorezcan a la organización.	Posee habilidades suficientes para establecer negociaciones efectivas.	Tiene una alta capacidad para realizar negociaciones de la empresa a través de sus efectividad comercial.	NIVEL:
CRITERIOS DE DESEMPEÑO				
Maneja mejor las relaciones interpersonales y la comunicación que los argumentos y posiciones; basa su efectividad en su carisma.	Basa datos sobre las áreas de interés de su interlocutor, y referencias sobre sus comportamientos pasados, a fin de guiar su aproximación al otro de manera atenta al estilo de éste.	Antes de tomar contacto con la contraparte, reúne la información que le permite tener el mejor panorama posible de su situación e interés.	Tiene un profundo conocimiento de la situación de la contraparte, analizando sus fortalezas y debilidades, y se preocupa por investigar y obtenerla mayor información posible.	
Utiliza la estrategia que habitualmente le da mejores resultados, sin importar el caso particular.	Se muestra cordial y respetuoso en el trato con la contraparte, en todas las situaciones.	En cada negociación se esfuerza por identificar las ventajas comunes para ambas partes.	Logra ponerse en el lugar del otro y anticipar sus necesidades e intereses antes una negociación.	
Se guía por sus objetivos globales, y logra acuerdos razonables para relaciones de corto plazo.	Busca armarse de argumentos sólidos y contundentes para enfrentar a sus interlocutores con seguridad.	Formula cada aspecto de la situación como una búsqueda común de criterios objetivos.	Busca dentro de los argumentos que le son favorables ventajas que beneficien a la contraparte para propiciar el acuerdo.	
Es perseverante, mantiene sus argumentos, no cede ante presiones.	Plantea acuerdos beneficiosos, aunque puede perder de vista los intereses del otro en pos de del logro de los propios objetivos.	Se concentra en criterios objetivos y muestra firmeza en sus planteos, pero también flexibilidad para analizar posiciones nuevas.	Se basa en criterios relacionados con la situación objetiva, independientemente de sus propios juicios.	
logra acuerdos satisfactorios para ambas partes, con habilidades para comunicarse efectivamente.	Se mantiene objetivo y contrarresta argumentos prejuiciosos o superficiales con solvencia.	Maneja la comunicación en todos sus aspectos a fin de facilitar el contacto y el intercambio de ideas.	Permanentemente busca mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos, cuidando las relaciones.	
TOTAL				

% CUMPLIMIENTO

CALIFICACION

CAPACIDAD DE ANALISIS

Tiene relación con el tipo de razonamiento de la persona y su alcance, y con la forma en que esta organiza cognitivamente su trabajo. Es la capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.				
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	RESULTADO
Desagrega su trabajo de una manera simple y lógica.	Entiende y analiza las relaciones entre las partes de un problema y una situación.	Identifica las causas y consecuencias probables de una situación.	Analiza situaciones complejas y propone solución a problemas potenciales.	NIVEL:
CRITERIOS DE DESEMPEÑO				
Comprende cuadros, estadísticas e informes que contengan datos interrelacionados.	En el manejo cotidiano de información, identifica relaciones causales simples y reorganiza los datos para facilitar el cumplimiento de los objetivos planteados.	Domina herramientas complejas para el estudio de información numérica importante para su área.	Reúne datos y establece entre ellos naturalmente, en base a un fundamento concreto, logrando un mejor aprovechamiento de la información disponible.	
La lectura y elaboración de la información que maneja es completa.	Utiliza y maneja con destreza herramientas sencillas que le son útiles para la presentación de los datos numéricos referidos a los resultados de su trabajo.	confecciona cuadros, estadísticas e informes que son bien comprendidos por sus pares y superiores por su adecuado nivel de elaboración.	Identifica relaciones múltiples estableciendo, al mismo tiempo, sus interrelaciones y causas contribuyendo de este modo a una mejor comprensión de la información.	
Es concreto en la transmisión de los resultados de su tarea.	Identifica relaciones de causa y efecto cuando las considera relevantes para la resolución de un problema que obstaculiza su tarea.	Identifica con atinado criterio relaciones causales entre los datos numéricos de su área de incumbencia.	Expone con notable claridad las variables involucradas en su trabajo organizando los datos con eficiencia y optimizando su análisis.	
Se siente cómodo trabajando con datos numéricos complejos.	Es observador de su entorno inmediato, recurriendo a fuentes próximas para la organización más eficiente de la información que necesita para desarrollar su trabajo.	Organiza muy eficazmente la información, sopesando con fundamento los datos que la componen.	Maneja con eficiencia información compleja, valiéndose de herramientas adecuadas, desglosándola e identificando lo significativo.	
Implementa las propuestas sugeridas por superiores con celeridad y eficiencia.	Establece un orden de importancia básico de la información, con fundamentos concretos, relacionándola con el objetivo que persigue.	Tiene una respuesta ágil frente a los cambios.	Anticipa posibles escenarios descomponiendo los problemas en sus partes más simples y planteando las posibles causas de estos.	
TOTAL				

% CUMPLIMIENTO

CALIFICACION

% Cumplimiento esperado:	100%	Puntaje esperado:	250
% Cumplimiento obtenido		Puntaje obtenido:	

A- Sus fortalezas y oportunidades de mejora en cuanto a las competencias establecidas por COLAVES

FORTALEZAS Incluya las competencias que calificó en un nivel superior al esperado.	
--	--

OPORTUNIDADES Incluyalas competencias que califico en un nivel inferior al esperado	
---	--

B- Seleccione un máximo de 3 competencias, que serán desarrolladas durante el año.

1.	2.	3.
----	----	----

C- Cursos y conocimientos por adquirir/desarrollar

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.

D- Acciones de desarrollo por parte del colaborador:


FIRMA DEL COLABORADOR	FIRMA DEL JEFE
-----------------------	----------------

E- Capacitaciones Aprobadas por Gerencia:

1.
2.
3.
4.
5.

SEGUIMIENTO		
Fecha:	Estado:	Firma:
Fecha:	Estado:	Firma:
Fecha:	Estado:	Firma:

Anexo 12. Evaluación del desempeño por Competencias -Director Comercial

	MANUAL DE PROCESOS GERENCIALES	MPG-R-02-
	GESTION DE TALENTO HUMANO	VERSION 1.0
	EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	PAGINA 1 DE 7
DIRECTOR COMERCIAL		


I. INFORMACION GENERAL

FECHA	<input type="text"/>	PERIODO EVALUADO	<input type="text"/>
NOMBRE	<input type="text"/>	CARGO	<input type="text"/>
JEFE	<input type="text"/>	AREA	<input type="text"/>

Empleando los campos grises que encontrará después de la descripción de cada competencia, indique en qué nivel se encuentra la persona evaluada. El campo azul indica el nivel esperado para cada competencia, según el cargo que desempeña el evaluado, de igual manera encontrará el criterio de desempeño para realizar la evaluación lo mas objetivamente posible.

EVALUACION	1- Malo	2- Regular	3- Aceptable	4- Bueno	5- Excelente
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES					
TRABAJO EN EQUIPO					
Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.					
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	RESULTADO	
Establece relaciones con sus compañeros a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo.	Se preocupa por cumplir sus responsabilidades y la de los demás para cumplir la metas organizacionales	Genera un clima positivo y motiva a sus colaboradores	Resuelve conflictos que surjan entre los miembros del equipo y otras fuerzas externas de la organización	NIVEL:	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO					
Coopera en las actividades comunes.	Solicita opinion de los miembros de equipo.	Anima y motiva a los demás	Alimenta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización.		
Participa con entusiasmo en el grupo.	Valora las ideas y experiencias ajenas.	Desarrolla el espíritu de equipo	Expresa satisfacción personal por los exitos de los demás, no importa el area a la que pertenezca.		
Apoya las decisiones de su equipo.	Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros.	Actua para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima y cooperacion	Apoya el desempeño de otras areas de la compañía y fomenta el intercambio de informacion y experiencias.		
Realiza las parte del trabajo que le corresponde, mantiene informado a los otros miembros de el equipo de los temas que los afectan.	Promueve la colaboración entre equipos.	Implementa adecuadamente modalidades alternativas de trabajo en equipo que añaden valor a los resultados grupales.	Prioriza los objetivos organizacionales de largo plazo sobre los propios o los de su grupo en el corto plazo.		
Comparte informacion.	Valora las contribuciones ajenas, aun cuando se le planteen diferentes puntos de vista.	resuelve los conflictos de su equipo.	idea e implementa modalidades alternativas de trabajo en equipo a fin de añadir valor a los resultados grupales.		
				TOTAL	
% CUMPLIMIENTO			CALIFICACION		

ORIENTACION A RESULTADOS					
Es la capacidad de encaminar todos actos al logro de lo esperado actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.					
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	RESULTADO	
Realiza las actividades en un periodo de tiempo determinado	constantemente esta buscando nuevas estrategias para el cumplimiento de los objetivos propuestos	Se fija objetivos retadores y hace seguimiento a su gestión.	Los resultados generan impacto en la organización.	NIVEL:	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO					
Realiza bien su trabajo y facilita el de los demás, para el logro de los objetivos y acciones esperadas.	Ante estándares de desempeño poco satisfactorios, hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras.	Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes.	Planifica la actividad previendo la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes.		
Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo, y propone mejoras cuando le son solicitadas.	Analiza los resultados actuales y establece planes de mejora.	Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y compara los resultados obtenidos.	Actua con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores o responder a las necesidades de los clientes.		
Esta atento a los tiempos de realización de los trabajo, controla y ayuda a lograr su cumplimiento.	Capacita, entrena y da a quienes se les solicita, con el fin de mejorar el nivel de desempeño del grupo.	Da orientación y retroalimentación a su gente acerca de su desempeño.	Fija para sí y para los otros los parametros a alcanzar, y orienta su accionar para lograr y superar los estándares de desempeño y respetar los plazo establecidos.		
Cumple adecuadamente con los procesos establecidos.	Resueve adecuadamente y a tiempo situaciones problematicas.	Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado.	Reconoce y recompensa el valor de los resultados tanto grupales como individuales de su equipo.		
Genera informacion para el control de la gestión.	Revisa regularmente los indicadores de gestión para evaluar el grado de consecucion de objetivos alcanzados.	Se ocupa de que la empresa reconozca los resultados obtenidos, fruto del esfuerzo propio y de sus colaboradores.	Brinda apoyo y da ejemplo en terminos de preocuparse por mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios brindados.		
				TOTAL	
% CUMPLIMIENTO			CALIFICACION		

	MANUAL DE PROCESOS GERENCIALES	MPG-R-02-
	GESTION DE TALENTO HUMANO	VERSION 1.0
	EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	PAGINA 2 DE 7

DIRECTOR COMERCIAL

INTEGRIDAD				
Hace referencia a obrar con rectitud, es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante, incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.				
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	RESULTADO
Se esfuerza por trabajar bajo los principios y valores establecidos por la organización.	Actúa con transparencia y honestidad	Estimula a sus pares y subordinados a trabajar bajo principios y valores	Realiza su trabajo y dirige equipos orientado en valores	NIVEL:
CRITERIOS DE DESEMPEÑO				
Es abierto y honesto en las relaciones laborales.	Establece relaciones laborales basadas en el respeto y la equidad tanto para la distribución del trabajo como para la evaluación y la retribución.	Supervisa el trabajo de sus equipos de acuerdo con los objetivos, ideas y expectativas que previamente les ha expuesto.	Dirige ambientes de trabajo en los que se guía por principios y valores.	
Reconoce sus errores o sentimientos negativos.	Maneja sus recursos y las relaciones con honradez y confiabilidad.	Expresa clara y abiertamente lo que piensa y siente, de manera positiva, tratando de acercar posiciones y no de generar rechazo, pero siendo fiel a sus ideas y principios.	Acepta los riesgos o costos de su honestidad ya sea en la relación con los clientes, el mercado o con sus colaboradores.	
Expresa claramente lo que piensa sin ser ofensivo.	Es honesto en sus vínculos con los demás: expresa lo que siente, trata de no generar falsas expectativas y cumple con lo que promete.	Sigue las reglas que se ajustan a su criterio ético y no obedece aquellas que no lo hacen.	Establece relaciones laborales y comerciales sobre la base de sus principios y del respeto.	
En situaciones complejas deriva la resolución a su superior.	Induce a otros a actuar de acuerdo con valores y creencias.	Promueve acciones íntegras ante sus compañeros.	Es un referente en materia de integridad tanto para su propia gente como para sus pares o competidores.	
Genera vínculos de confianza en su ámbito más cercano y cotidiano de trabajo.	Cuando se equivoca admite sus errores y actúa en consecuencia.	Esta dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles.	Sus acciones son congruentes con sus dichos.	
TOTAL				


% CUMPLIMIENTO

CALIFICACION

PLANIFICACION				
Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.				
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	RESULTADO
Esta orientado a realizar tareas bajo planificación y organización.	Posee capacidad de planificación y organización en su trabajo.	Demuestra una amplia capacidad para realizar su trabajo bajo un esquema de planificación.	Dirige sus acciones y orienta a su equipo bajo un esquema de planificación y organización.	NIVEL:
CRITERIOS DE DESEMPEÑO				
Conoce muy bien las responsabilidades y objetivos de su puesto y organiza el trabajo y distribuye adecuadamente los tiempos para las actividades diarias.	Formula los objetivos racionales para los plazos determinados.	Es metódico, sistemático y organizado	Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando de la mejor forma posible	
Planea sus tareas a corto plazo.	Calcula los tiempos y programa las actividades definiendo prioridades.	Documenta lo acordado sobre metas, objetivos y distribuye la información entre todas las personas implicadas en el proyecto.	Tiene claridad respecto a las metas de su área y de su cargo y actúa en consecuencia	
Hace el seguimiento del cumplimiento de los objetivos y de los plazos	Establece fechas de seguimiento, teniendo en cuenta los plazos finales.	Se toma tiempo para planear cada una de las tareas y proyectos a su cargo y establece un plan de acción y un plan de seguimiento, fijando fechas para cada tarea.	Fija apropiadamente objetivos a largo plazo relevantes para la organización, considerando que sean medibles y realistas.	
Administra sus recursos.	Utiliza los recursos disponibles con eficiencia	Maneja el tiempo eficientemente y es capaz de participar paralelamente de diversos proyectos.	Estipula las acciones necesarias para cumplir con sus objetivos en matrices o tablas que le permiten realizar un seguimiento riguroso respecto del cumplimiento de los mismos en tiempo y forma.	
Emite datos e información de gestión para el seguimiento de los resultados.	Verifica el progreso de las tareas o asignaciones a medida que se producen los avances.	Organiza su trabajo y lo ejecuta con base en lo planificado.	Establece prioridades y sabe distinguir lo más relevante de lo menos importante, con relación a las satisfacciones del cliente interno y externo.	
TOTAL				

% CUMPLIMIENTO

CALIFICACION

	MANUAL DE PROCESOS GERENCIALES	MPG-R-02-
	GESTION DE TALENTO HUMANO	VERSION 1.0
	EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	PAGINA 3 DE 7
DIRECTOR COMERCIAL		

CONOCIMIENTO TÉCNICO				
Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás, sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.				
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	RESULTADO
Entiende los temas técnicos.	Demuestra tener un dominio de los conocimientos técnicos.	Participa en las discusiones que se encuentren en relación a las labores técnicas que se realicen.	Es considerado un referente técnico en relación a su especialidad	NIVEL:
CRITERIOS DE DESEMPEÑO				
Tiene el conocimiento técnico requerido para llevar a cabo su tarea.	Tiene los conocimientos técnicos requeridos para su área de especialidad.	Es un experto en su tema.	Tiene un profundo conocimiento técnico respecto de su especialidad y está capacitado para aplicarlo a la solución de problemas que afectan a la organización en general.	
Investiga y adopta nuevas prácticas o metodologías solo cuando se lo solicitan o es indispensable para la resolución de un problema específico.	Incrementa sus conocimientos y habilidades a fin de prepararse para lo que demande el negocio futuro.	Se actualiza en las cuestiones inherentes a su especialidad.	Se mantiene al tanto de las últimas actualizaciones técnicas de su especialidad.	
Recibe material actualizado e información que le proporciona la organización, y los aplica en las situaciones en que se le requiere.	Resuelve los problemas relacionados con su especialidad.	Goza de confianza y credibilidad en las demás áreas de la organización y por parte de los clientes.	Resuelve los problemas complejos inherentes a su especialidad.	
Consulta a expertos cuando sus conocimientos no resultan adecuados para la solución de los temas que se le delegan.	Implementa nuevas técnicas y obtiene resultados que impactan positivamente en su área.	Posee los conocimientos y habilidades para resolver problemas relacionados con su especialidad y área.	Es referente para la consulta y la toma de decisiones que afectan a la organización en general, por su comprensión y su conocimiento del negocio.	
Conoce las fortalezas y debilidades de su área y está al tanto de los objetivos y de su relación con el proceso.	Aplica su conocimiento a la resolución de los problemas que se plantean, para resolver las necesidades de los clientes.	Se preocupa por la satisfacción de las expectativas de sus clientes internos y externos.	Realiza acciones orientadas a satisfacer a sus clientes internos y externos.	
TOTAL				


% CUMPLIMIENTO

CALIFICACION

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
ORIENTACION AL CLIENTE				
Implica un deseo de ayudarlo servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente.				
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	RESULTADO
Buscar explorar las necesidades e inquietudes del cliente.	Brinda soluciones al cliente.	Se identifica a las necesidades del cliente.	Supera las expectativas del cliente y mantiene relaciones de largo plazo con el cliente.	NIVEL:
CRITERIOS DE DESEMPEÑO				
Promueve entre sus compañeros de trabajo el contacto permanente con los clientes.	Esta disponibles para los clientes internos y externos.	sacar información sobre necesidades latentes o potenciales de los clientes.	El cuidado del cliente forma parte siempre de su estrategia de empresa; es una convicción que promueve a través de constante ejemplo.	
Tienes una constante actitud de servicio hacia sus compañeros.	Responde a las demandas de los clientes brindandoles satisfacción mas alla de lo esperado.	Indaga mas alla de las necesidades manifiestas o actuales de los clientes, tanto internos como externos.	Planifica sus acciones y las de su empresa o equipo, considerando las necesidades de los clientes.	
Atiende a cada cliente con dedicacion y voluntad de satisfacer las demandas que se le planteen.	Dedica tiempo a estar y conocer a los clientes que se acercan a su oficina.	Adecua productos y servicios a las necesidades tanto actuales como potenciales de sus clientes.	Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de cliente internos, externos y proveedores.	
Es paciente y tolerante con sus clientes internos y exernos, aun en situaciones complejas.	Dedica tiempo a estas y conocer a los clientes en la empresa de cada uno de ellos.	Ayuda a sus clientes a detectar necesidades no manifiestas o potenciales.	Prioriza la relacion de largo plazo con el cliente por sobre beneficios inmediatos ocasionales.	
Comprende que el cliente es fundamental para su organización y actua en consecuencia.	Atiende peresonalmente a clientes especiales, en algunas ocasiones, para mantener la vía de comunicación abierta.	Genera ambientes y procesos de trabajo que cuidan y atiendes al cliente interno.	Incluye en la relación con el cliente el conocimiento y preocupacion en cuanto a los propios cliente de este.	
TOTAL				

% CUMPLIMIENTO

CALIFICACION

	MANUAL DE PROCESOS GERENCIALES	MPG-R-02-
	GESTION DE TALENTO HUMANO	VERSION 1.0
	EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	PAGINA 4 DE 7
	DIRECTOR COMERCIAL	

PENSAMIENTO ESTRATEGICO				
Es la capacidad de comprender las necesidades de los clientes y de preveer las tendencias, oportunidades del mercado, las amenazas de las empresa competidoras y los puntos fuertes y debiles de la organización.				
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	RESULTADO
Conoce claramente el negocio y se adecua a él.	Creo y busca relaciones dentro y fuera de la empresa que faciliten el logro de objetivos estratégicos y que atraigan nuevos modelos de negocio.	Creo un enfoque a futuro que visualice en forma sistémica oportunidades, amenazas, escenarios y estrategias a largo plazo generando en el presente soluciones prácticas y realizables.	Esta actualizado acerca de las tendencias de su negocio y lo mejora constantemente teniendo en cuenta la evolucion de las grandes tendencias.	NIVEL:
CRITERIOS DE DESEMPEÑO				
Conoce los productos y servicios de la organización	Conoce las ventajas y desventajas de los productos de la organización, así como el plan estratégico de la misma	Posee un amplio conocimiento del mercado al cual se dirige el producto de la organización	Goza de un amplio conocimiento del mercado al cual se dirige la organización	
Comprende el negocio del cliente y sus necesidades	Reconoce las ventajas y desventajas de los productos de la empresas competidoras y sus estrategias comerciales en general	Investiga posibles nuevos mercados y clientes	Investiga y analiza el mercado, conoce ampliamente la competencia y sus ventajas y desventajas frente a los de la empresa.	
Tiene conocimientos generales del mercado	tiene conocimiento del negocio de sus clientes	Conoce muy bien a la competencia, sus productos y sus estrategias	analiza y revisa las fortalezas y debilidades de la organización; resuelve acciones y formula nuevos objetivos orientados a aprovechar las fortalezas y oportunidades detectadas, a superar las debilidades y a definir estrategias que anulen las amenazas.	
conoce las fortalezas y debilidades de la organización y está al tanto de los objetivos del área y de su relación con el negocio de global.	muestra interes por investigar y mejorar sus conocimientos acerca del mercado	Se anticipa a los cambios en el contexto y detecta oportunidades en el mercado, que aprovechan estableciendo adecuadas estrategias inmediatamente.	diseña estrategias que otorgan valor agregado a la organización y la hacen mas competitiva del mercado.	
Esta atento a los cambios en el entorno.	Presenta propuestas de mejoramiento que favorecen a la satisfacción de los clientes.	conoce el plan estrategico de la organización y sugiere modificaciones alineadas a los objetivos.	Realiza acciones que aumentan considerablemente la satisfacción de los clientes y por ende los resultados de la organización	
% CUMPLIMIENTO			CALIFICACION	TOTAL

LIDERAZGO				
Es la capacidad para digirir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso y comunican la visión de empresa, ya sea desde una posicion formal o informal de la autoridad.				
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	RESULTADO
Fija objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente lo valores individuales de su equipo de modo de mejorar el rendimiento de la organización.	Interactua con su equipo para alcanzar los objetivos, proporcionando la información necesaria.	Motiva con sus propuestas y logra adhesion de los miembros de su equipo.	Es ejemplo al interior de la organización.	NIVEL:
CRITERIOS DE DESEMPEÑO				
Comunica a sus colaboradores las funciones de cada uno y les da instrucciones claras y concretas para el cumplimiento de las tareas diarias.	Transmite claramente a sus colaboradores los objetivos y responsabilidades de sus puestos.	Transmite con gran claridad la visión y los objetivos de la organización.	Transmite claramente la visión de la empresa y orienta a su equipo hacia el logro de os objetivos propuestos.	
Motiva a su gente para trabajar con energía.	Comparte información relevante con los miembros de su equipo.	Genera compromiso y entusiasmo por alcanzar los objetivos de la organización.	Realiza esfuerzos para que su equipo se sienta comprometido e identificado con la visión y los objetivos de la empresa.	
Comparte con su equipo la información que considera pertinente.	Valora y solicita la opinión de sus colaboradores sobre diferentes temas de trabajo.	Mantiene informados a sus colaboradores acerca de nuevas desiciones o cambios en el plan estratégico de la organización.	Desarrolla técnicas para asegurar la permanente efectividad del trabajo en equipo, en línea con las estrategias de la organización.	
Realiza el seguimiento respecto de la consecucion de los objetivos de sus colaboradores, ante las fechas tope o los vencimientos.	Realiza el seguimiento de las tareas de cada colaborador.	Promueve la participación de sus colaboradores en la realización de propuestas que aporten a la consecusión de los objetivos.	Periódicamente realiza evaluaciones para medir e progreso de su equipo y mejorar los métodos de trabajo.	
identifica fortalezas y debilidades de quienes conforman su equipo de trabajo, coordinándolos para la obtención de buenos resultados.	Valora los logros y esfuerzos de su equipo de trabajo.	Reconoce los logros de las personas que dependen de él.	Destaca los esfuerzos y los éxitos de los miembros de su equipo, y los pone de ejemplo para motivar a los demás.	
% CUMPLIMIENTO			CALIFICACION	TOTAL



MANUAL DE PROCESOS GERENCIALES
GESTION DE TALENTO HUMANO
EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

MPG-R-02-
VERSION 1.0
PAGINA 5 DE 7

CAPACIDAD DE NEGOCIACION

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas gana-gana, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	RESULTADO
Se relaciona con los clientes de la organización.	Posee los recursos para concretar negocios con los clientes que favorezcan a la organización.	Posee habilidades suficientes para establecer negociaciones efectivas.	Tiene una alta capacidad para realizar negociaciones de la empresa a través de sus efectividad comercial.	NIVEL:
CRITERIOS DE DESEMPEÑO				
Maneja mejor las relaciones interpersonales y la comunicación que los argumentos y posiciones; basa su efectividad en su carisma.	Basa datos sobre las áreas de interés de su interlocutor, y referencias sobre sus comportamientos pasados, a fin de guiar su aproximación al otro de manera atenta al estilo de éste.	Antes de tomar contacto con la contraparte, reúne la información que le permite tener el mejor panorama posible de su situación e interés.	Tiene un profundo conocimiento de la situación de la contraparte, analizando sus fortalezas y debilidades, y se preocupa por investigar y obtener la mayor información posible.	
Utiliza la estrategia que habitualmente le da mejores resultados, sin importar el caso particular.	Se muestra cordial y respetuoso en el trato con la contraparte, en todas las situaciones.	En cada negociación se esfuerza por identificar las ventajas comunes para ambas partes.	Logra ponerse en el lugar del otro y anticipar sus necesidades e intereses antes una negociación.	
Se guía por sus objetivos globales, y logra acuerdos razonables para relaciones de corto plazo.	Busca armarse de argumentos sólidos y contundentes para enfrentar a sus interlocutores con seguridad.	Formula cada aspecto de la situación como una búsqueda común de criterios objetivos.	Busca dentro de los argumentos que le son favorables ventajas que beneficien a la contraparte para propiciar el acuerdo.	
Es perseverante, mantiene sus argumentos, no cede ante presiones.	Plantea acuerdos beneficiosos, aunque puede perder de vista los intereses del otro en pos de del logro de los propios objetivos.	Se concentra en criterios objetivos y muestra firmeza en sus planteos, pero también flexibilidad para analizar posiciones nuevas.	Se basa en criterios relacionados con la situación objetiva, independientemente de sus propios juicios.	
logra acuerdos satisfactorios para ambas partes, con habilidades para comunicarse efectivamente.	Se mantiene objetivo y contrarresta argumentos prejuiciosos o superficiales con solvencia.	Maneja la comunicación en todos sus aspectos a fin de facilitar el contacto y el intercambio de ideas.	Permanentemente busca mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos, cuidando las relaciones.	
				TOTAL

% CUMPLIMIENTO

CALIFICACION


INNOVACION

Es la capacidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	RESULTADO
Identifica oportunidades y sugiere alternativas frente a las mismas.	Introduce nuevas ideas mejorando su desempeño en el cargo.	Involucra a otros al proceso de cambio.	Genera ideas de impacto que apuntan al mejoramiento de la organización.	NIVEL:
CRITERIOS DE DESEMPEÑO				
Percibe la necesidad de dar nuevas respuestas ante problemas atípicos, y se esfuerza por brindarlas a tiempo.	Es consultado por pares y subordinados porque se le reconoce por su habilidad de acordar desde nuevos enfoques los problemas o dificultades, pudiendo plantear soluciones alternativas impensadas.	Basado en la visión organizacional, estructura equipos de trabajo de alta eficiencia, que suelen tener formatos atípicos, utilizando las formas que sean más adecuadas a la resolución de cada proyecto y al tipo de personas que se requiere.	Tiene una visión clara del mercado, que le permite generar negocios innovadores y oportunos, mucho antes que la competencia.	
Puede plantear mejoras o soluciones innovadoras a problemas sencillos, y a otros que no lo son cuando cuenta con el tiempo y el asesoramiento adecuados.	Idea y lleva a cabo soluciones novedosas para problemas de gestión, de los clientes o de su gente.	Promueve un estilo de gestión y de vinculación con el medio y los negocios dinámico y creativo, brindando acompañamiento a su gente para que trabaje con el mismo enfoque.	Genera organizaciones no tradicionales, con estructuras dinámicas y adaptables a las necesidades del negocio, sin guiarse por las modas o los estilos imperantes.	
Se siente motivado o desafiado por las situaciones que requieren un nuevo enfoque, y trata de abocarse a su resolución con su grupo de pares, por satisfacción personal.	Genera habituales espacios de discusión y herramientas que promueven el desarrollo de nuevas ideas; consulta opiniones, promueve la creatividad y la innovación en su campo de acción.	Planifica cursos de acción o emprendimiento que se anticipan a lo que sucederá o se requerirá en el mediano plazo.	Diseña soluciones de negocios creativas, que se anticipan a las necesidades de los clientes, y usualmente los sorprenden y deleitan.	
Es intelectualmente curioso; le gusta estar informado y aprender diversas cosas, y trata de aplicar estos conocimientos si tiene oportunidad.	Se capacita y desarrolla continuamente, y forma parte de equipos en los que se trabaja sobre el desarrollo de la creatividad y la innovación.	Enfoca su trabajo, su desarrollo profesional y su propia vida con libertad de criterio y creatividad, sin atarse a preconceptos.	Lidera agrupaciones de negocios, y es requerido en organizaciones profesionales por su aporte de creatividad y visión innovadora, que le permiten resolver situaciones muy complejas que otros no han sabido solucionar.	
				TOTAL

% CUMPLIMIENTO


CALIFICACION

	MANUAL DE PROCESOS GERENCIALES	MPG-R-02-
	GESTION DE TALENTO HUMANO	VERSION 1.0
	EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	PAGINA 6 DE 7
DIRECTOR COMERCIAL		

EFFECTIVIDAD COMERCIAL				
Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.				
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	RESULTADO
Esta orientado a realizar tareas bajo planificación y organización.	Posee capacidad de planificación y organización en su trabajo.	Demuestra una amplia capacidad para realizar su trabajo bajo un esquema de planificación.	Dirige sus acciones y orienta a su equipo bajo un esquema de planificación y organización.	NIVEL:
CRITERIOS DE DESEMPEÑO				
Conoce muy bien las responsabilidades y objetivos de su puesto y organiza el trabajo y distribuye adecuadamente los tiempos para las actividades diarias.	Formula los objetivos racionales para los plazos determinados.	Es metódico, sistemático y organizado	Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando de la mejor forma posible	
Planea sus tareas a corto plazo.	Calcula los tiempos y programa las actividades definiendo prioridades.	Documenta lo acordado sobre metas, objetivos y distribuye la información entre todas las personas implicadas en el proyecto.	Tiene claridad respecto a las metas de su área y de su cargo y actúa en consecuencia	
Hace el seguimiento del cumplimiento de los objetivos y de los plazos	Establece fechas de seguimiento, teniendo en cuenta los plazos finales.	Se toma tiempo para planear cada una de las tareas y proyectos a su cargo y establece un plan de acción y un plan de seguimiento, fijando fechas para cada tarea .	Fija apropiadamente objetivos a largo plazo relevantes para la organización, considerando que sean medibles y realistas.	
Administra sus recursos.	Utiliza los recursos disponibles con eficiencia	Maneja el tiempo eficientemente y es capaz de participar paralelamente de diversos proyectos.	Estipula las acciones necesarias para cumplir con sus objetivos en matrices o tablas que le permiten realizar un seguimiento riguroso respecto del cumplimiento de los mismos en tiempo y forma.	
Emite datos e información de gestión para el seguimiento de los resultados.	verifica el progreso de las tareas o asignaciones a medida que se producen los avances.	Logra persuadir a la contraparte y vender sus ideas en beneficio de los intereses comunes de la organización	Establece prioridades y sabe distinguir lo mas relevante de lo menos importante, con relacion a las satisfacción del cliente interno y externo.	
TOTAL				

% CUMPLIMIENTO

CALIFICACION

	MANUAL DE PROCESOS GERENCIALES	MPG-R-02-
	GESTION DE TALENTO HUMANO	VERSION 1.0
	EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	PAGINA 7 DE 7
DIRECTOR COMERCIAL		

% Cumplimiento esperado:	100%	Puntaje esperado:	
% Cumplimiento obtenido		Puntaje obtenido:	

A- Sus fortalezas y oportunidades de mejora en cuanto a las competencias establecidas por COLAVES

FORTALEZAS Incluya las competencias que calificó en un nivel superior al esperado.	
--	--

OPORTUNIDADES Incluyalas competencias que califico en un nivel inferior al esperado	
---	--

B- Seleccione un máximo de 3 competencias, que serán desarrolladas durante el año.

1.	2.	3.
----	----	----

C- Cursos y conocimientos por adquirir/desarrollar

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.

D- Acciones de desarrollo por parte del colaborador:


FIRMA DEL COLABORADOR	FIRMA DEL JEFE
-----------------------	----------------

E- Capacitaciones Aprobadas por Gerencia:

1.
2.
3.
4.
5.

SEGUIMIENTO		
Fecha:	Estado:	Firma:
Fecha:	Estado:	Firma:
Fecha:	Estado:	Firma:

Anexo 13. Evaluación del desempeño por Competencias - Director técnico

	MANUAL DE PROCESOS GERENCIALES	MPG-R-02-
	GESTION DE TALENTO HUMANO	VERSION 1.0
	EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	PAGINA 1 DE 5
DIRECTOR TECNICO		

I. INFORMACION GENERAL

FECHA	<input type="text"/>	PERIODO EVALUADO	<input type="text"/>
NOMBRE	<input type="text"/>	CARGO	<input type="text"/>
JEFE	<input type="text"/>	AREA	<input type="text"/>

Empleando los campos grises que encontrará después de la descripción de cada competencia, indique en qué nivel se encuentra la persona evaluada. El campo azul indica el nivel esperado para cada competencia, según el cargo que desempeña el evaluado, de igual manera encontrará el criterio de desempeño para realizar la evaluación lo mas objetivamente posible.

EVALUACION	1 - Malo	2-Regular	3- Aceptable	4- Bueno	5-Excelente
-------------------	-----------------	------------------	---------------------	-----------------	--------------------

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

TRABAJO EN EQUIPO					
Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.					
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	RESULTADO	NIVEL:
Establece relaciones con sus compañeros a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo.	Se preocupa por cumplir sus responsabilidades y la de los demás para cumplir la metas organizacionales	Genera un clima positivo y motiva a sus colaboradores	Resuelve conflictos que surjan entre los miembros del equipo y otras fuerzas externas de la organización		
CRITERIOS DE DESEMPEÑO					
Coopera en las actividades comunes.	Solicita opinión de los miembros de equipo.	Anima y motiva a los demás	Alimenta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización.		
Participa con entusiasmo en el grupo.	Valora las ideas y experiencias ajenas.	Desarrolla el espíritu de equipo	Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, no importa el área a la que pertenezca.		
Apoya las desiciones de su equipo.	Mantiene una actitud abierta para aprender de los otros.	Actua para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima y cooperacion	Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía y fomenta el intercambio de informacion y experiencias.		
Realiza les parte del trabajo que le corresponde, mantiene informado a los otros miembros de el equipo de los temas que los afectan.	Promueve la colaboración entre equipos.	Implementa adecuadamente modalidades alternativas de trabajo en equipo que añaden valor a los resultados grupales.	Prioriza los objetivos organizacionales de largo plazo sobre los propios o los de su grupo en el corto plazo.		
Comparte informacion.	Valora las contribuciones ajenas, aun cuando se le planteen diferentes puntos de vista.	resuelve los conflictos de su equipo.	Idea e implementa modalidades alternativas de trabajo en equipo a fin de añadir valor a los resultados grupales.		
TOTAL					

% CUMPLIMIENTO


CALIFICACION

ORIENTACION A RESULTADOS
Es la capacidad de encaminar todos actos al logro de lo esperado actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias parasatisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización fijando metas desafiantes por encima de los estandares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	RESULTADO	NIVEL:
Realiza las actividades en un periodo de tiempo determinado	constantemente esta buscando nuevas estrategias para el cumplimiento de los objetivos propuestos	Se fija objetivos retadores y hace seguimiento a su gestión.	Los resultados generan impacto en la organización.		
CRITERIOS DE DESEMPEÑO					
Realiza bien su trabajo y facilita el de los demás, para el logro de los objetivos y acciones esperadas.	Ante estandares de cesempeño poco satisfactorios, hace cambios especificos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras.	Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes	Planifica la actividad previendo la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes.		
Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo, y propone mejoras cuando le son solicitadas.	Analiza los resultados actuales y establece planes de mejora.	Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y compara los resultados obtenidos.	Actua con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparce a los competidores o responder a las necesidades de los clientes.		
Esta atento a los tiempos de realización de los trabajo, controla y ayuda a lograr su cumplimiento.	Capacita, entrena y da a quienes se les solicita, con el fin de mejorar el nivel de desempeño del grupo.	Da orientación y retroalimentación a su gente acerca de su desempeño.	Fija para sí y para los otros los parametros a alcanzar, y orienta su accionar para lograr y superar los estandares de desempeño y respetar los plazo establecidos.		
Cumple adecuadamente con los procesos establecidos.	Resuelve adecuadamente y a tiempo situaciones problemáticas.	Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificacion en los procesos o los servicios a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado.	Reconoce y recompensa el valor de los resultados tanto grupales como individuales de su equipo.		
Genera información para el control de la gestión.	Revisa regularmente los indicadores de gestión para evaluar el grado de consecucion de objetivos alcanzados.	Se ocupa de que la empresa reconozca los resultados obtenidos, fruto del esfuerzo propio y de sus colaboradores.	Brinda apoyo y da elejemplo en terminos de preocuparse por mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios brindados.		
TOTAL					

% CUMPLIMIENTO

CALIFICACION

	MANUAL DE PROCESOS GERENCIALES	MPG-R-02-
	GESTION DE TALENTO HUMANO	VERSION 1.0
	EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	PAGINA 2 DE 5

DIRECTOR TECNICO

INTEGRIDAD				
Hace referencia a obrar con rectitud, es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante, incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.				
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	RESULTADO
Se esfuerza por trabajar bajo los principios y valores establecidos por la organización.	Actua con transparencia y honestidad	Estimula a sus pares y subordinados a trabajar bajo principios y valores	Realiza su trabajo y dirige equipos orientado en valores	NIVEL:
CRITERIOS DE DESEMPEÑO				
Es abierto y honesto en las relaciones laborales.	Establece relaciones laborales basadas en el respeto y la equidad tanto para la distribución del trabajo como para la evaluación y la retribución.	Supervisa el trabajo de sus equipos de acuerdo con los objetivos, ideas y expectativas que previamente les ha expuesto.	Dirige ambientes de trabajo en los que se guía por principios y valores.	
Reconoce sus errores o sentimientos negativos.	Maneja sus recursos y las relaciones con honradez y confiabilidad.	Expresa clara y abiertamente lo que piensa y siente, de manera positiva, tratando de acercar posiciones y no de generar rechazo, pero siendo fiel a sus ideas y principios.	Acepta los riesgos o costos de su honestidad ya sea en la relación con los clientes, el mercado o con sus colaboradores.	
Expresa claramente lo que piensa sin ser ofensivo.	Es honesto en sus vínculos con los demás: expresa lo que siente, trata de no generar falsas expectativas y cumple con lo que promete.	Sigue las reglas que se ajustan a su criterio ético y no obedece aquellas que no lo hacen.	Establece relaciones laborales y comerciales sobre la base de sus principios y del respeto.	
En situaciones complejas deriva la resolución a su superior.	Induce a otros a actuar de acuerdo con valores y creencias.	Promueve acciones íntegras ante sus compañeros.	Es un referente en materia de integridad tanto para su propia gente como para sus pares o competidores.	
Genera vínculos de confianza en su ámbito más cercano y cotidiano de trabajo.	Cuando se equivoca admite sus errores y actúa en consecuencia.	Esta dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles.	Sus acciones son congruentes con sus dichos.	
TOTAL				


% CUMPLIMIENTO

CALIFICACION

PLANIFICACION				
Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de si tarea, area o proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.				
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	RESULTADO
Esta orientado a realizar tareas bajo planificación y organización.	Posee capacidad de planificación y organización en su trabajo.	Demuestra una amplia capacidad para realizar su trabajo bajo un esquema de planificación.	Dirige sus acciones y orienta a su equipo bajo un esquema de planificación y organización.	NIVEL:
CRITERIOS DE DESEMPEÑO				
Conoce muy bien las responsabilidades y objetivos de su puesto y organiza el trabajo y distribuye adecuadamente los tiempos para las actividades diarias.	Formula los objetivos racionales para los plazos determinados.	Es metódico, sistemático y organizado	Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando de la mejor forma posible	
Planea sus tareas a corto plazo.	Calcula los tiempos y programa las actividades definiendo prioridades.	Documenta lo acordado sobre metas, objetivos y distribuye la información entre todas las personas implicadas en el proyecto.	Tiene claridad respecto a las metas de su área y de su cargo y actúa en consecuencia	
Hace el seguimiento del cumplimiento de los objetivos y de los plazos	Establece fechas de seguimiento, teniendo en cuenta los plazos finales.	Se toma tiempo para planear cada una de las tareas y proyectos a su cargo y establece un plan de acción y un plan de seguimiento, fijando fechas para cada tarea .	Fija apropiadamente objetivos a largo plazo relevantes para la organización, considerando que sean medibles y realistas.	
Administra sus recursos.	Utiliza los recursos disponibles con eficiencia	Maneja el tiempo eficientemente y es capaz de participar paralelamente de diversos proyectos.	Estipula las acciones necesarias para cumplir con sus objetivos en matrices o tablas que le permiten realizar un seguimiento riguroso respecto del cumplimiento de los mismos en tiempo y forma.	
Emita datos e información de gestión para el seguimiento de los resultados.	verifica el progreso de las tareas o asignaciones a medida que se producen los avances.	Organiza su trabajo y lo ejecuta con base en lo planificado.	Establece prioridades y sabe distinguir lo más relevante de lo menos importante, con relación a las satisfacción del cliente interno y externo.	
TOTAL				

% CUMPLIMIENTO

CALIFICACION

	MANUAL DE PROCESOS GERENCIALES	MPG-R-02-
	GESTION DE TALENTO HUMANO	VERSION 1.0
	EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	PAGINA 3 DE 5
DIRECTOR TECNICO		

CONOCIMIENTO TECNICO				
Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás, sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.				
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	RESULTADO
Entiende los temas técnicos.	Demuestra tener un dominio de los conocimientos técnicos.	Participa en las discusiones que se encuentren en relación a las labores técnicas que se realicen.	Es considerado un referente técnico en relación a su especialidad	NIVEL:
CRITERIOS DE DESEMPEÑO				
Tiene el conocimiento técnico requerido para llevar a cabo su tarea.	Tiene los conocimientos técnicos requeridos para su área de especialidad.	Es un experto en su tema.	Tiene un profundo conocimiento técnico respecto de su especialidad y esta capacitado para aplicarlo a la solución de problemas que afectan a la organización en general.	
Investiga y adopta nuevas prácticas o metodologías solo cuando se lo solicitan o es indispensable para la resolución de un problema específico.	Incrementa sus conocimientos y habilidades a fin de prepararse para lo que demande el negocio futuro.	Se actualiza en las cuestiones inherentes a su especialidad.	Se mantiene al tanto de las últimas actualizaciones técnicas de su especialidad.	
Recibe material actualizado e información que le proporciona la organización, y los aplica en las situaciones en que se le requiere.	Resuelve los problemas relacionados con su especialidad.	Goza de confianza y credibilidad en las demás áreas de la organización y por parte de los clientes.	Resuelve los problemas complejos inherentes a su especialidad.	
Consulta a expertos cuando sus conocimientos no resultan adecuados para la solución de los temas que se le delegan.	Implementa nuevas técnicas y obtiene resultados que impactan positivamente en su área.	Posee los conocimientos y habilidades para resolver problemas relacionados con su especialidad y área.	Es referente para la consulta y la toma de decisiones que afectan a la organización en general, por su comprensión y su conocimiento del negocio.	
Conoce las fortalezas y debilidades de su área y está al tanto de los objetivos y de su relación con el proceso.	Aplica su conocimiento a la resolución de los problemas que se plantean, para resolver las necesidades de los clientes.	Se preocupa por la satisfacción de las expectativas de sus clientes internos y externos.	Realiza acciones orientadas a satisfacer a sus clientes internos y externos.	
				TOTAL
% CUMPLIMIENTO		CALIFICACION		

COMPETENCIAS ESPECIFICAS				
INNOVACION				
Es la capacidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.				
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	RESULTADO
Identifica oportunidades y sugiere alternativas frente a las mismas.	Introduce nuevas ideas mejorando su desempeño en el cargo.	Involucra a otros al proceso de cambio.	Genera ideas de impacto que apuntan al mejoramiento de la organización.	NIVEL:
CRITERIOS DE DESEMPEÑO				
Percibe la necesidad de dar nuevas respuestas ante problemas atípicos, y se esfuerza por brindarlas a tiempo.	Es consultado por pares y subordinados porque se le reconoce por su habilidad de acordar desde nuevos enfoques los problemas o dificultades, pudiendo plantear soluciones alternativas impensadas.	Basado en la visión organizacional, estructura equipos de trabajo de alta eficiencia, que suelen tener formatos atípicos, utilizando las formas que sean más adecuadas a la resolución de cada proyecto y al tipo de personas que se requiere.	Tiene una visión clara del mercado, que le permite generar negocios innovadores y oportunos, mucho antes que la competencia.	
Puede plantear mejoras o soluciones innovadoras a problemas sencillos, y a otros que no lo son cuando cuenta con el tiempo y el asesoramiento adecuados.	Idea y lleva a cabo soluciones novedosas para problemas de gestión, de los clientes o de su gente.	Promueve un estilo de gestión y de vinculación con el medio y los negocios dinámico y creativo, brindando acompañamiento a su gente para que trabaje con el mismo enfoque.	Genera organizaciones no tradicionales, con estructuras dinámicas y adaptables a las necesidades del negocio, sin guiarse por las modas o los estilos imperantes.	
Se siente motivado o desafiado por las situaciones que requieren un nuevo enfoque, y trata de abocarse a su resolución con su grupo de pares, por satisfacción personal.	Genera habituales espacios de discusión y herramientas que promueven el desarrollo de nuevas ideas; consulta opiniones, promueve la creatividad y la innovación en su campo de acción.	Planifica cursos de acción o emprendimiento que se anticipan a lo que sucederá o se requerirá en el mediano plazo.	Diseña soluciones de negocios creativas, que se anticipan a las necesidades de los clientes, y usualmente los sorprenden y deleitan.	
Es intelectualmente curioso; le gusta estar informado y aprender diversas cosas, y trata de aplicar estos conocimientos si tiene oportunidad.	Se capacita y desarrolla continuamente, y forma parte de equipos en los que se trabaja sobre el desarrollo de la creatividad y la innovación.	Enfoca su trabajo, su desarrollo profesional y su propia vida con libertad de criterio y creatividad, sin atarse a preconceptos.	Lidera agrupaciones de negocios, y es requerido en organizaciones profesionales por su aporte de creatividad y visión innovadora, que le permiten resolver situaciones muy complejas que otros no han sabido solucionar.	
				TOTAL
% CUMPLIMIENTO		CALIFICACION		



MANUAL DE PROCESOS GERENCIALES	MPG-R-02-
GESTION DE TALENTO HUMANO	VERSION 1.0
EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	PAGINA 4 DE 5

DIRECTOR TECNICO

LIDERAZGO

Es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso y comunican la visión de empresa, ya sea desde una posición formal o informal de la autoridad.


NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	RESULTADO
Fija objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo de modo de mejorar el rendimiento de la organización.	Interactúa con su equipo para alcanzar los objetivos, proporcionando la información necesaria.	Motiva con sus propuestas y logra adhesión de los miembros de su equipo.	Es ejemplo al interior de la organización.	NIVEL:

CRITERIOS DE DESEMPEÑO

Comunica a sus colaboradores las funciones de cada uno y les da instrucciones claras y concretas para el cumplimiento de las tareas diarias.	Transmite claramente a sus colaboradores los objetivos y responsabilidades de sus puestos.	Transmite con gran claridad la visión y los objetivos de la organización.	Transmite claramente la visión de la empresa y orienta a su equipo hacia el logro de los objetivos propuestos.	
Motiva a su gente para trabajar con energía.	Comparte información relevante con los miembros de su equipo.	Genera compromiso y entusiasmo por alcanzar los objetivos de la organización.	Realiza esfuerzos para que su equipo se sienta comprometido e identificado con la visión y los objetivos de la empresa.	
Comparte con su equipo la información que considera pertinente.	Valora y solicita la opinión de sus colaboradores sobre diferentes temas de trabajo.	Mantiene informados a sus colaboradores acerca de nuevas decisiones o cambios en el plan estratégico de la organización.	Desarrolla técnicas para asegurar la permanente efectividad del trabajo en equipo, en línea con las estrategias de la organización.	
Realiza el seguimiento respecto de la consecución de los objetivos de sus colaboradores, ante las fechas tope o los vencimientos.	Realiza el seguimiento de las tareas de cada colaborador.	Promueve la participación de sus colaboradores en la realización de propuestas que aportan a la consecución de los objetivos.	Periódicamente realiza evaluaciones para medir el progreso de su equipo y mejorar los métodos de trabajo.	
Identifica fortalezas y debilidades de quienes conforman su equipo de trabajo, coordinándolos para la obtención de buenos resultados.	Valora los logros y esfuerzos de su equipo de trabajo.	Reconoce los logros de las personas que dependen de él.	Destaca los esfuerzos y los éxitos de los miembros de su equipo, y los pone de ejemplo para motivar a los demás.	
TOTAL				

% CUMPLIMIENTO

CALIFICACION

	MANUAL DE PROCESOS GERENCIALES	MPG-R-02-
	GESTION DE TALENTO HUMANO	VERSION 1.0
	EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	PAGINA 5 DE 5
DIRECTOR TECNICO		

% Cumplimiento esperado:	100%	Puntaje esperado:	
--------------------------	------	-------------------	--

% Cumplimiento obtenido		Puntaje obtenido:	
-------------------------	--	-------------------	--

A- Sus fortalezas y oportunidades de mejora en cuanto a las competencias establecidas por COLAVES

FORTALEZAS incluya las competencias que calificó en un nivel superior al esperado.	
--	--

OPORTUNIDADES Incluyalas competencias que califco en un nivel inferior al esperado	
--	--

B- Seleccione un máximo de 3 competencias, que serán desarrolladas durante el año.

1.	2.	3.
----	----	----

C- Cursos y conocimientos por adquirir/desarrollar

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.

D- Acciones de desarrollo por parte del colaborador:

FIRMA DEL COLABORADOR	FIRMA DEL JEFE
-----------------------	----------------

E- Capacitaciones Aprobadas por Gerencia:

1.
2.
3.
4.
5.

SEGUIMIENTO		
Fecha:	Estado:	Firma:
Fecha:	Estado:	Firma:
Fecha:	Estado:	Firma:

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACION:

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo a la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto. EL RAI se presenta (quema) en el mismo CD-Room del proyecto como un segundo archivo denominado: "RAI"

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	GESTION PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA ORGANIZACION
2	TÍTULO DEL PROYECTO	MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS EN COLOMBIANA DE AVES S.A.
3	AUTOR(es)	PORRAS PARRA DAMARYS SHIRLEY PICO AGUIRRE LINA MARCELA
4	AÑO Y MES	16 DE MARZO DE 2012
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	VILLEGAS GONZALEZ LUZ MARINA
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	El presente trabajo de grado nos permite entender el proceso de diseño de un modelo de Gestión por competencias desarrollado en COLOMBIANA DE AVES S.A. Este proyecto de carácter descriptivo permiten hacer de este proceso una herramienta fundamental en la gestión del talento humano en las organizaciones, pero sobre todo brinda al lector una guía estructurada que le permitirá conocer el origen y evolución del modelo, así como cuales son los pasos necesarios para la implementación efectiva del mismo, partiendo desde el punto de vista de la visión estratégica hasta su integración en los objetivos organizacionales. This work grade lets us understand the design process for a management competence model developed by COLOMBIANA DE AVES S.A Company. This project of descriptive character allows this process become as a fundamental tool of human management in the organizations, but mainly provides, the reader a structured guide which it will let him/her know the beginning and evolution of the model, besides that the fundamental steps needed for the effective implementation itself, having as the principal point of view the strategic vision until de joining of the organizational goals.
7	PALABRAS CLAVES O DESCRIPTORES	Competencia, Gestión por competencias, modelo de competencias
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Sector Agropecuario
9	TIPO DE INVESTIGACIÓN	Descriptiva
10	OBJETIVO GENERAL	Diseñar el modelo de gestión por competencias en el área administrativa de la empresa COLOMBIANA DE AVES. COLAVES S.A.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar o revisar los perfiles de todos los cargos en la empresa • Definir las competencias organizacionales y específicas de los cargos de Colombiana de Aves S.A • Asignar el nivel requerido de cada competencia de acuerdo a la necesidad del cargo. • Validar con la gerencia el modelo de gestión por competencias propuesto. • Diseñar una herramienta de evaluación por competencias.
12	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>Alles, Martha. "Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias". 2ª ed. 3ª reimpresión Granica 2009-</p> <p>Alles, Martha. "Desempeño por competencias, evaluación 360". 2ª ed. Granica 2008.</p> <p>Fernández López. Javier. "Gestión por competencias, un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos. Prentice Hall. 2006.</p> <p>Alles, Martha. Diccionario de comportamientos Gestión por competencias, como descubrir las competencias a través de los comportamientos. Granica. 2008.</p> <p>Alles, Martha. Diccionario de preguntas Gestión por competencias, como planificar la entrevista por competencias. Granica. 2008.</p> <p>http://www.scribd.com/doc/9675960/Diccionario-Competencias-Laborales-Martha-Alles.</p> <p>González Villegas, Luz Marina. Conferencias Gestión del Desempeño, Especialización Gestión Para el Desarrollo Humano en la Organización, Universidad de La Sabana, 2010.</p>
13	RESUMEN O CONTENIDO	El presente trabajo de grado trata sobre el diseño de un modelo de gestión por competencias para la empresa COLOMBIANA DE AVES S.A., a través de la identificación de las competencias organizacionales y específicas para poder desempeñar con éxito cada puesto de trabajo, favoreciendo el desarrollo profesional y laboral de los trabajadores. El modelo de gestión por competencias permite definir perfiles con las competencias organizacionales y específicas de cada cargo y a partir de estos seleccionar el personal idóneo y competitivo para cada cargo; evaluando y desarrollando el talento humano en la organización que conlleve a una mayor productividad acorde a las expectativas de la organización y que favorezca cada equipo de trabajo. Las competencias tienen un nombre, una definición, unos indicadores conductuales y unos niveles de requerimientos, respondiendo a las estrategias y objetivos de la organización, logrando una mayor identidad corporativa, y respondiendo de manera integral a las necesidades de la empresa a fin de conformar un excelente equipo humano que eleve el nivel productivo y financiero de la empresa.
14	METODOLOGÍA	El trabajo se hizo a cabo tomando la información a partir de la observación, la cual constituye el método más directo para la recolección de la información, estudiando con atención al ocupante de cada cargo, acompañando este trabajo con los perfiles y funciones. Se realizaron cuestionarios, se estableció el panel de expertos, de igual forma, se utilizó la entrevista directa como fuente de información a cada responsable de cargo, consiguiendo un contacto más enriquecedor entre el analista de la tarea y el encuestado.
15	CONCLUSIONES	<p>Diseñar el modelo de gestión por competencias fue una experiencia gratificante y enriquecedora para COLOMBIANA DE AVES S.A, interactuar con la organización, su realidad, su gente y sus dificultades, identificar oportunidades de crecimiento organizacional, establecer estrategias junto con la alta dirección para contrarrestar debilidades, diseñar las competencias organizacionales y específicas de cada cargo, velar por el cumplimiento de los objetivos de la empresa con la ayuda del modelo e impulsar el sentido de pertenencia entre los colaboradores, estandarizar y optimizar los procesos administrativos y de Gestión Humana fueron situaciones que ayudaron a incentivar el profesionalismo que se pretende al realizar un proyecto de esta magnitud.</p> <p>Al Diseñar el modelo de gestión por competencias de COLOMBIANA DE AVES S.A. se tuvo la oportunidad de conocer e interpretar diferentes conceptos relacionados con la Dirección estratégica de Recursos Humanos, utilizados hoy en día en cualquier organización a nivel internacional indiferentemente del sector en el que ésta se desenvuelva. De manera tal, que los conocimientos adquiridos en el desarrollo del proyecto son de gran aplicación dentro del ámbito actual de el área de Gestión Humana.</p> <p>Fue grato e interesante confrontar los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos durante la especialización en GESTION PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA ORGANIZACION, en la realidad cotidiana de una organización, que se lograron profundizar a partir de las vivencias en COLOMBIANA DE AVES S.A.</p> <p>Acorde con el objetivo inicial del proyecto, se diseño el modelo de gestión por competencias para COLOMBIANA DE AVES S.A dando cumplimiento a las directrices dadas por profesionales conocedores del tema y autores bibliográficos, creando conciencia en los colaboradores de la organización de la importancia que representa asumir el reto de la Gestión por competencias y emprender el camino hacia el logro de los objetivos organizacionales y conducir mejor a su personal en el calculo de compensaciones variables, planes de sucesión, planes de carrera y otros programas organizacionales de personas dentro de la organización.</p> <p>Es importante destacar, que parte del éxito de éste proyecto tuvo que ver con la formación tanto académica como humanística inculcada por la Universidad de la Sabana, y que lo demostrado y conseguido en COLOMBIANA DE AVES S.A. "Modelo de Gestión por competencias", son fiel reflejo de lo que ésta representa como institución forjadora de líderes empresariales.</p>
16	RECOMENDACIONES	<p>Tomando en cuenta que el alcance del presente trabajo de grado es el diseño un modelo de Gestión por competencias, se recomienda en una segunda etapa la evaluación del desempeño por competencias, con la evaluación de 360°, a través de una consulta a distintos niveles de la organización con el propósito de aportar distintas miradas sobre el evaluado, incluyendo la propia del individuo (autoevaluación), y las de sus superiores, pares y subordinados.</p> <p>Aprovechar este modelo en la implementación de Assessment Center Method (ACM), que consisten en evaluaciones específicas de competencias que se realizan en diferentes momentos, para conocer el grado de cumplimiento de las competencias del cargo mediante el comportamiento laboral de un empleado o candidato.</p>
*	CODIGO DE LA BIBLIOTECA	