

**Diseño de gestión de desempeño bajo modelo de competencias en la compañía de alimentos
colombianos CALCO S.A**

Luisa Fernanda Torres Higueta

Trabajo para optar a título de la especialización

Gerencia del Talento Humano

Universidad Católica Luis Amigó

Sede

Medellín

2022

Dedicatoria

El presente trabajo se lo dedico primeramente a Dios, por ser el guía de mi proceso de formación.

A mi esposo, madre y hermana quienes me han acompañado con amor en cada etapa de mi formación como persona y profesional.

A mis seres queridos por su amor, paciencia y ser mi apoyo incondicional, lo que me ha permitido llegar a cumplir un sueño más de vida, que es continuar con mi proceso formativo como especialista

A mi esposo por su amor, paciencia y apoyo incondicional en el desarrollo de mi proyecto de vida.

A mis compañeros de formación, por compartir experiencias que me enriquecieron en mi proceso; por su apoyo lo que me permitió que mi trabajo se realizara con éxito.

Agradecimientos

Quiero expresar a toda mi familia por ser el motor inspirador para cumplir este sueño, por confiar y sobre todo brindar una palabra de aliento en aquellos momentos, en los que creía no ser capaz de culminar todo el proceso, por las múltiples tareas del día a día. A Dios, quien con su bendición llena mi vida y que pone en mi vida proyectos maravillosos, con los cuales se contribuye a seguir creciendo como persona e ir avanzando en cada meta que me planteo, y a mi esposo Mauricio Ortega por su apoyo y paciencia en este proyecto de estudio.

A mis maestros, que me acompañaron durante este proceso formativo, dándome todo su conocimiento, por su vocación de enseñanza.

Y por último y no menos importante agradezco a la Compañía de Alimentos Colombianos Calco S.A, por abrirme sus puertas a plasmar en ella los objetivos de este proyecto, proporcionándome toda la confianza en que lo que se estaba realizando iba a contribuir con el mejoramiento continuo de los procesos buscando optimización de procesos y crecimiento de las personas,

Tabla de contenido

Contenido

1.	Planteamiento Del Problema.....	7
3.1	Objetivo General	9
5.	Marco de Referencia.....	12
5.1	Marco Teórico.....	12
5.1.1	<i>Procesos en el Área de Recursos Humanos</i>	17
5.1.2	<i>Competencias Laborales</i>	18
5.2	Marco Conceptual	20
5.2.1	<i>Cargo u Ocupación</i>	22
5.2.2	<i>Competencias</i>	23
5.2.3	<i>Selección De Personal</i>	23
5.2.4	<i>Cultura Organizacional</i>	24
5.2.5	<i>Sistema De Gestión</i>	24
5.2.6	<i>Las Organizaciones Omegas</i>	24
5.2.7	<i>Evaluación De Desempeño</i>	25
5.2.8	<i>Recurso O Capital Humano</i>	25
5.2.9	<i>Diagnostico Empresarial</i>	25
5.2.10	<i>Análisis Y Descripción De Puestos</i>	26
5.2.11	<i>Valuación Y Calificación De Los Puestos</i>	26

5.2.12 <i>Gestión De Recursos Humanos</i>	27
5.2.13 <i>Competencias Transversales</i>	27
5.2.14 <i>Competencias Genéricas</i>	27
5.2.15 <i>Competencias Específicas</i>	28
5.3 Marco Espacial.....	28
5.4 Marco Temporal.....	29
6.Aspectos Metodológicos.....	30
6.1 Tipo De Estudio	30
6.1.1 <i>Recopilación De La Información</i>	31
6.2 Fuentes y Técnicas de Recolección.....	31
6.2.1 <i>Técnicas De Recolección De La Información</i>	31
6.2.2 <i>Proceso De Análisis Síntesis Y Discusión De Los Resultados</i>	32
7. Cronograma de Trabajo.....	33
3.9 Presupuesto.....	34
9. Diagnostico Organizacional.....	36
9.1 Caracterización De La Compañía	36
9.3 Reseña Histórica	37
10.Análisis de Resultados y Diagnostico	38
10.1 Antecedentes Y Diagnóstico Inicial.....	38
10.2 Competencias Compañía De Alimentos Colombianos Calco S.A	39

11. Conclusiones	59
12. Recomendaciones	61
13. Referencia Bibliográfica	62

1. Planteamiento Del Problema

La compañía de Alimentos Colombianos Calco S.A, es una empresa dedicada al expendio de comidas preparadas a la mesa, lleva laborando hace aproximadamente 27 años en el departamento de Antioquia.

Durante los últimos años la Compañía de Alimentos Colombianos Calco S.A, se ha visto inmersa en situación de altos niveles de rotación de personal en su área administrativa, por lo anterior se ha evidenciado una afectación en sus procedimientos internos, ya que para el desarrollo de algunas actividades no se cuenta con el personal necesario esto como resultado de niveles de rotación y la poca retroalimentación y/o conocimiento de las personas acerca de los aspectos a mejorar que se tienen en el desarrollo de sus labores.

Según lo anterior se generó la necesidad en la compañía la necesidad de diseñar formatos de evaluaciones de desempeño, principalmente al área administrativa con el fin de dar a conocer las falencias y necesidades de capacitación del personal y afianzar el proceso final de selección, con el objetivo de que en la empresa cuente con el personal idóneo evaluando sus competencias actitudes y aptitudes, aportando en varias esferas de sus vidas impactando en la estabilidad y permanencia del personal dentro de la compañía.

En el año 2017 aproximadamente, se inicia un proceso de evaluación del personal enfocado solamente en el grupo operativo (Auxiliar de restaurante), pero creado sobre tareas puntuales sin tener en cuenta competencias ni habilidades duras ni blandas de los colaboradores, es decir, que con el formato implementado no se logró el resultado inicialmente esperado.

A la fecha el proceso de evaluación del personal operativo se encuentra frenado, ya que las lideres de los puntos de venta por la subjetividad y extensión del documento pasaron de verlo

como una herramienta de apoyo a una tarea adicional que les desgasta en tiempo y resultados en cuanto a la poca experiencia y conocimiento en explicación del porqué de la calificación.

Partiendo de la problemática mencionada, se hace necesario diseñar un modelo de gestión de desempeño bajo el modelo de competencias, con el fin de valorar las habilidades, actitudes y desempeño del personal que labora en la compañía, adicional de generar valor a los procesos y aportar en la rotación del personal.

2. Pregunta De Investigación

Por lo anterior se plantea la siguiente pregunta problematizadora.

¿Cómo se podría mejorar la gestión del desempeño en la compañía de alimentos colombianos CALCO SA, generando un impacto favorable en el personal resaltando las competencias?

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Construir el modelo de gestión de desempeño de competencias en la compañía de Alimentos Colombianos CALCO S.A, que contribuya a la eficiencia operacional y motivación laboral de los colaboradores.

3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar el proceso de evaluación de personal manejado en la actualidad en la compañía de alimentos colombianos CALCO S.A
- ✓ Analizar los resultados dados desde el diagnostico, con el fin, de generar estrategias para diseñar la gestión de desempeño bajo el modelo de competencias.
- ✓ Diseñar un formato que sirva de modelo en la aplicación de gestión de competencias en la compañía de alimentos colombianos CALCO S.A

4. Justificación

El presente trabajo se realiza con el fin de generar herramientas, que aporten a la compañía un análisis objetivo basado en datos cuantitativos y cualitativos del desarrollo de los conocimientos explícitos y tácitos de los colaboradores en la organización, diseñando un modelo de gestión de desempeño bajo modelo de competencias, con el fin de propiciar una retroalimentación (Feedback) objetiva acerca de las responsabilidades y funciones asignadas a su cargo, al igual que dar a conocer los aspectos a mejorar en el desarrollo de las funciones de manera motivacional al colaborador en la búsqueda del logro de los objetivos organizacionales.

La gestión por competencias se generara como una base sólida en la organización para análisis de desempeño del personal, conociendo que las competencias son múltiples así como las maneras de aplicarlas, describiendo que la evaluación por competencias, es según Capuano (2004): (Capuano, 2004)

El proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias. (p. 143)

Lo anterior nos indica que no solo basta con conocer desde la gestión de desempeño bajo el modelo por competencias aquellas habilidades que serían transversales a la organización sino aquellas que se conocen como específicas para el cargo que se encuentra desempeñando el colaborador.

Cabe resaltar dentro de esta justificación que la gestión por competencias se realiza desde el momento inicial entre el colaborador y la organización, es decir, las competencias solicitadas desde el perfil de cargo según el puesto a desarrollar.

La compañía a pesar de ser una organización que lleva tantos años en el mercado no cuenta con una metodología objetiva y estructurada para evaluar al personal con quien labora, por lo cual se hace necesaria el diseño de la gestión de desempeño bajo el modelo de competencias, teniendo en cuenta que estas son las que genera el personal que se alinee con la cultura organizacional de la empresa.

5. Marco de Referencia

5.1 Marco Teórico

La gestión de desempeño en las organizaciones con el paso del tiempo ha obtenido mayor acogida, ya que por medio de esta se aportan bases sólidas en el crecimiento de las personas reflejadas en su ámbito laboral como social y llegar hasta su esfera personal, con esto se busca fortalecer y/o desarrollar una serie de competencias en los seres humanos, generando mayor identificación del empleado con la cultura organizacional y los objetivos empresariales.

La evaluación de desempeño según definición de Weter & Davis (2008) (Davis, 2008) se conoce que esta “constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización” con esto, la organización busca conocer las competencias de los colaboradores y definir la forma de potencializar y con esto a su vez aporta para retroalimentar el proceso inicial desde el reclutamiento, selección y entrenamiento de los colaboradores en la compañía.

Cabe resaltar que con la gestión de desempeño bajo modelo de competencias, se convertiría en una fuente de información importante en la rotación del personal, ya que se podría identificar aspectos relevantes en los cuales se generen oportunidades de mejora desde el proceso de reclutamiento y selección hasta llegar a la contratación y formación del colaborador.

De igual manera es importante resaltar que la base de la gestión de desempeño en las organizaciones no solo está dada por la necesidad de evaluar aspectos como salariales o como base para toma de decisiones como continuidad o no del colaborador en la organización, esta también y de manera muy importante se da paso, con el fin, de generar estrategias para unir las competencias que tiene dicho colaborador a las necesidades empresariales, buscando en ellos las opciones de formación y motivación tanto extrínseca como intrínseca, según nos indica:

La motivación de logro como el impulso de sobresalir, de alcanzar la consecución de metas, de esforzarse por tener éxito. El incentivo natural de la motivación (o necesidad) de logro es “hacer algo mejor”, aunque las personas pueden hacerlo por varias razones: agradar a otros, evitar las críticas, obtener la aprobación o simplemente conseguir una recompensa. Pero lo que debería estar implicado en el motivo de logro es el actuar bien por sí mismo, por la satisfacción intrínseca de hacerlo mejor. (Morán Astorga & Menezes dos Anjos, 2016, p32). (Astorga, 2016)

Dentro del proceso de la gestión de desempeño es indispensable hablar de las competencias, dado que estas son los pasos requeridos desde el proceso de reclutamiento y selección de personal, dadas según una cultura organizacional y estas también serían la base sólida para iniciar con el proceso de evaluación, teniendo en cuenta que no se debe evaluar competencias que no se encuentren seleccionadas para el cargo a desempeñar en la organización, es decir, las descritas dentro del perfil de cada cargo.

Conociendo que las competencias son “una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación” (Spencer & Spencer, 1991, p10) (Spencer, 1991) con esto tenemos en cuenta que las competencias son la pieza clave para el inicio de un proceso evaluativo en los colaboradores, dado que por medio de estas se puede combinar saberes de las esferas personales y laborales (saber-saber hacer) obteniendo los resultados esperados para el desarrollo del individuo en la organización y por ende su crecimiento a nivel familiar y social.

Con la gestión de desempeño bajo el modelo de competencias lo que se busca es potencializar y/o desarrollar aquellas competencias que se encuentran en un grado menor, para que estas por medio de la formación se lleguen a potencializar a tal manera, que se genere como valor agregado dentro de la organización maximizar la eficiencia operacional.

La gestión de desempeño esta creada con el fin de dar información de peso a las organizaciones en el desarrollo de sus colaboradores, buscando elevar la productividad y buscar un equilibrio entre la motivación de los colaboradores y sus necesidades principales. Está define como la observación del comportamiento de la persona ocupante de un cargo, dependiendo de una cantidad de factores determinantes en el desempeño, tales como el valor de la recompensa, la percepción de la recompensa y el esfuerzo, tal y como lo define (Chiavenato, 2001,p 356). (Chiavenato, Administracion de recursos humanos , 2001) Con esto aportan información acerca de la identificación en la medida que las personas aportan en las organizaciones.

Finalmente, para el diseño descrito se va a iniciar con la evaluación de 90° teniendo en cuenta que en esta, se toman como aliados durante el proceso las apreciaciones dadas por el líder del área, según los objetivos planteados y las habilidades demostrados en el periodo a evaluar.

(Gomez Fontanills)Un modelo de gestión por competencias debe tener en cuenta los siguientes objetivos:

- Alinear la estrategia de los RRHH a la estrategia general de la organización o empresa, esto se debe a que los colaboradores son la clave para alcanzar los objetivos que esta se traza; es por eso que el modelo planteado establece el marco de referencia para que los colaboradores dirijan todo su empeño al cumplimiento de ellos.
- Ajustar los cargos con el desempeño de los colaboradores brindara a la organización una adecuación entre ambos. Este modelo nos permite gestionar las necesidades de formación y así facilitar las promociones o ascensos dentro de la organización y así aumentar el desempeño en los procesos.

- Integrar las distintas funciones de RRHH dentro del modelo; teniendo en cuenta que sus principales funciones son selección, formación, desarrollo, evaluación y compensación.

Utilizar competencias como el lenguaje común nos ayudará para que las pruebas de selección estén diseñadas en base al perfil de la vacante, y una vez sea seleccionada la persona se destacarán unas necesidades formativas para el futuro.

Así mismo, periódicamente, su responsable directo le definirá unos objetivos cualitativos (vinculados al proceso de evaluación) que actualicen su perfil y finalmente, incluso podrá ser retribuido en parte por el logro de dichos objetivos.

En este sentido, la gestión por competencias es un modelo que brinda a la compañía la seguridad de orientación al logro y de establecer los lineamientos a seguir dentro de una estructura planificada y organizada con el propósito de conseguir las metas establecidas dentro de los planes estratégicos organizacionales. Esta estructura metodológica orienta a aprovechar las ventajas comparativas al interior de la empresa con miras a un desarrollo integrado y eficiente.

Teniendo en cuenta el área de recursos humanos, sabemos que es el área encargada de las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Cabe resaltar que estos se distribuyen en niveles distintos; en el primer nivel de la organización (dirección, junta directiva), en el nivel intermedio (gerencia y jefaturas)

y en el nivel operacional (técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea).

Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo. (Chiavenato, 2009) Por otra parte, Gary Dessler y Ricardo Varela en su libro

“Administración de recursos humanos” mencionan que el departamento de recursos humanos brinda una ayuda especializada en lo que se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (Dessler & Varela, 2000). (Dessler, 2000)

La Gestión del talento Humano, a lo largo de los tiempos ha venido evolucionando en la manera en la cual se convirtió en un proceso estratégico al interior de la organización y con esto se permite una visión modificada de las empresas y de la importancia de tener en ellas el personal adecuado y con las competencias requeridas para el desarrollo de cada una de las funciones.

En la actualidad, un enfoque a la gestión humana ha desarrollado acciones que desarrollen en los colaboradores las competencias específicas que permitan el fortalecimiento de la empresa de manera individual y colectiva.

Desde el punto de vista estratégico, la gestión del talento humano hace parte de la gerencia de recursos humanos y a la vez se orienta a la dirección estratégica del capital humano que permitan su mejor desempeño organizacional y que a la vez genere eficiencia, eficacia,

mejoramiento en la productividad y rentabilidad de la entidad en todas las dependencias que se manejen

5.1.1 Procesos en el Área de Recursos Humanos

Teniendo en cuenta lo expuesto por Gary Dessler y Ricardo Varela dentro de los procesos llevados a cabo en el área de Recursos Humanos se incluyen:

- Realizar los análisis de puestos (determinar la naturaleza de la función de cada empleado)
- Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para cada puesto
- Seleccionar a los candidatos para cada puesto
- Aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores
- Evaluar el desempeño
- Administrar los sueldos y los salarios (remunerar)
- Proporcionar incentivos y prestaciones
- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar)
- Capacitar y desarrollar a los empleados actuales
- Fomentar el compromiso de los colaboradores (Dessler, 2000)

Específicamente la gestión humana contribuye al empoderamiento y desarrollo de las personas que trabajan en la organización, convirtiendo así el capital humano en un insumo indispensable para el cumplimiento del plan estratégico y facilitando los procesos. Lo anterior se relaciona con la gestión del desempeño de las personas, ya que es una de las actividades planteadas desde el área de gestión humana y con estas se desarrollan las competencias de los colaboradores, teniendo en cuenta que el sector restaurante es de los cuales se observa mayores indicadores de rotación laboral

Actualmente el país está pasando por una inestabilidad laboral en la cual la tasa del desempleo se encuentra situada en el 12.1 aproximadamente, presentando esto grandes problemáticas para las organizaciones, en especial al interior de estas con procesos como rotación, compromiso del personal, temas salariales, impidiendo así la estabilidad en el mercado y deficiencia en la continuidad de la imagen de las organizaciones

Reconociendo así la importancia de la gestión del talento humano y el desempeño de los colaboradores de las empresas, incidiendo así en las competencias de los colaboradores, su productividad y el retorno que trae con el desarrollo de dichas competencias a la organización

5.1.2 Competencias Laborales

De acuerdo con Leonard Mertens, en su libro “Competencia laboral: sistemas, surgimiento y Modelos” dice que las competencias laborales, son un referente muy importante a tener en cuenta para alcanzar el propósito organizacional, porque:

- Centra su enfoque en la demanda
- Desarrolla los conceptos de formación y capacitación como procesos continuos
- Posibilita una mejor coordinación institucional entre centros de trabajo y oferta de capacitación y formación.
- Provee al mercado laboral de información veraz y oportuna.
- Favorece la aplicación de programas de formación y capacitación con la calidad flexibilidad y pertinencia requeridas.
- Permite alcanzar más rápido la adaptación y actualización del Sistema de Formación y capacitación a las necesidades del cambio tecnológico y productivo

El enfoque de competencias además puede ayudar a dar respuesta a un tema pendiente de resolución efectiva en el país: instituir mecanismos que permitan evaluar las diversas formas en que el hombre aprende a desempeñarse en el trabajo y otorgarles reconocimiento en el mercado mediante certificación. (Mertens, 1996)

Por otro lado, Eduardo Martínez E. y Francisca Martínez A. definen de una manera intuitiva que el concepto de competencia se refiere a la capacidad de una persona para desempeñarse exitosamente en un trabajo, en un ambiente laboral favorable. La competencia es, entonces, una cualidad personal e intransferible que está referida a la realización de un trabajo determinado, con un nivel de calidad aceptable, y en un ambiente de trabajo apropiado. Siendo así, un individuo puede ser competente para realizar un trabajo y no para otro, o para trabajar en un ambiente laboral determinado y no en otro.

Las competencias en una persona se pueden de varias maneras una de ellas es por método de observación, en donde se relacionan situación y/o condiciones en el trabajo de manera simuladas o reales, buscando identificar su reacción ante las mismas, buscando juzgar indirectamente midiendo los factores que determinan el comportamiento de la persona.

Por cierto, hay mayor certeza cuando se prueba la competencia de una persona en base a su comportamiento, pero ello implica identificar previamente cuales son los comportamientos importantes en un trabajo, lo que puede ser más difícil que identificar los factores que auguran un desempeño laboral exitoso. En efecto, en un caso determinado los comportamientos deseados suelen ser bastante numerosos

y no siempre es fácil probarlos en condiciones reales o simuladas de trabajo.
(Martínez, 2009).

En los últimos años, con el desarrollo de las empresas y la apertura de los mercados, se hace cada día más necesario afianzar las competencias laborales de los colaboradores, no solo a nivel operativo, sino administrativo, de tal forma que generen la competitividad suficiente para mantenerse en el mercado. Es muy importante establecer dentro de las políticas al interior de cada empresa se deben gestar los lineamientos que lleven a establecer las reglas para mejorar día a día las competencias laborales.

De la definición anterior se puede concluir entonces que las competencias son rasgos de personalidad, comportamientos, conocimientos y habilidades que tienen los colaboradores que laboran para una empresa y que tienen alto impacto en el desempeño de las funciones del cargo contratado, estas pueden aumentar la productividad y eficiencia de la empresa.

5.2 Marco Conceptual

La investigación “diseño de gestión de desempeño bajo modelo de competencias en la compañía de alimentos colombianos CALCO S.A” consiste en una propuesta de una herramienta de medición del desempeño basado en competencias para la compañía que permita el reconocimiento del rendimiento laboral de los colaboradores, en función a las necesidades y requerimientos de la empresa.

Se determinarán las direcciones y puestos de interés para la confección del modelo, al mismo tiempo se procederá a conocer la opinión de los colaboradores sobre las evaluaciones del

desempeño y la elaboración de la herramienta aplicar, las instrucciones de este y el procedimiento a seguir.

La información recolectada con la aplicación de la herramienta se podrá utilizar como medio para otorgar beneficios, para capacitar al personal en las áreas de necesidad, estar al tanto de fortalezas y aspectos a mejorar del capital humano.

El trabajo de investigación surgió de la necesidad de que la compañía en estudio complete con una herramienta objetiva que genera una cultura de evaluación basada en competencias y alineadas con aquellas vistas desde el proceso de contratación. El objetivo de este trabajo es proponer un sistema interno de gestión del desempeño del personal de la compañía con el fin de mejorar su rendimiento y capacitar en aquellos aspectos que en realidad son valiosos para la organización.

El propósito del proyecto fue el diseño de un modelo de gestión por competencias que permita mejorar los procesos de gestión de recurso humano enfocados específicamente en selección, evaluación y desarrollo de personal, logrando así el crecimiento personal y profesional, lo que a su vez se refleja, en el mejoramiento de los procesos y que posteriormente se refleje en unos resultados óptimos para la compañía.

Este trabajo se desarrolla bajo el enfoque de la línea de investigación de gestión organizacional, ya que va dirigida a diseñar un Modelo de Gestión por Competencias, encaminado, entre otras cosas, a plantear medidas que contribuyan a mejorar los procesos referentes al manejo del recurso humano desde su selección hasta su desarrollo en la compañía,

evaluando el desempeño de sus colaboradores, indicando la metodología para lograrlo, utilizando como eje temático la gestión del recurso humano por competencias.

El modelo de gestión por competencias (perfiles y diccionario) es el punto de partida para el desarrollo de los demás procesos del área de Gestión Humana como lo son: reclutamiento, selección de personal, inducción, reinducción, entrenamiento, evaluación del desempeño, capacitación, formación y escalas salariales. No obstante, el crecimiento por parte de la compañía ha obligado a esta misma a adquirir un Talento Humano que genere un valor agregado y que le permita ser competente en el mercado, por lo cual la implementación de un modelo de competencias se hace casi que indispensable ya que permite conocer y fortalecer las competencias que deben evidenciar los trabajadores para que su desempeño sea exitoso y por lo tanto contribuya al alcance de los objetivos organizacionales.

Este trabajo se desarrolla bajo el enfoque de la línea de investigación de Gestión Organizacional, ya que va dirigida a diseñar un Modelo de Gestión por Competencias, encaminado, entre otras cosas, a plantear medidas que contribuyan a mejorar los procesos referentes al manejo del recurso humano, desde su selección hasta su desarrollo en la compañía, evaluando el desempeño de sus colaboradores, indicando la metodología para lograrlo, utilizando como eje temático la gestión del recurso humano por competencias.

Para poder comprender el concepto de competencias y todas las teorías anteriores se deben contemplar los siguientes conceptos:

5.2.1 Cargo u Ocupación

Es el conjunto de funciones y tareas desarrolladas por un trabajador que manifiestan una integridad en correspondencia con los objetivos de la organización. No obstante, las condiciones

de trabajo son situaciones, circunstancias y factores que caracterizan el medio en el que un trabajador desarrolla sus actividades. Las mismas contemplan los factores higiénicos, ergonómicos, de seguridad, aseguramientos para el desempeño de la actividad y los servicios de bienestar. (Gómez & Mendoza, 2013)

5.2.2 Competencias

Es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio. (Nuñez, 1997)

Una competencia es un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales y que se observa directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo (Dalziel, Cubeiro & Fernández, 1996).

5.2.3 Selección De Personal

Según Idablberto Chiavenato, la selección de personal es escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos exigentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. (Chiavenato, Gestion del Talento Humano , 2005)

5.2.4 Cultura Organizacional

Partiendo de la noción de que cultura “representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales”, se podría decir la cultura organizacional está conformada por una serie de normas internas que estructuran los lineamientos comportamentales dentro de una organización, a los cuales se debe acoger cada miembro de esta para garantizar el buen clima organizacional. (Chiavenato, Gestion del Talento Humano , 2005)

5.2.5 Sistema De Gestión

Es un conjunto de políticas, conceptos y prácticas coherentes entre sí, con el propósito de alcanzar objetivos organizacionales de la empresa de manera eficiente y eficaz. (Chiavenato, Gestion del Talento Humano , 2005)

5.2.6 Las Organizaciones Omegas

Las organizaciones Omega son aquellas en donde el área de RH todavía está centralizada y monopoliza todas las decisiones y acciones relacionadas con las personas. Las personas trabajan como meros empleados sometidos a un reglamento interno y a un rígido horario de trabajo. Lo importante es que sean asiduos y puntuales, sin importar lo que hagan en el transcurso de su horario de trabajo. Los cargos son rígidamente definidos, individualizados, aislados y desempeñados dentro de una rutina de trabajo que no cambia y que no requiere que las personas piensen o mejoren su desempeño. Además, pensar y contribuir con creatividad es algo que no ocurre en estas empresas. (Chiavenato, Gestion del Talento Humano , 2005)

5.2.7 Evaluación De Desempeño

La Evaluación del Desempeño ha constituido un instrumento útil para la toma de decisiones sobre el personal tales como aumentos salariales, despidos y definición de criterios para validar necesidades de entrenamiento. La Evaluación del Desempeño debe ejecutarse en función de cómo se ha definido el puesto. La empresa debe fijar sus competencias tomando en consideración, su conjunto, área o nivel de posición por esto en función de ellas debe evaluarse a la persona involucrada. (Camejo, 2008)

5.2.8 Recurso O Capital Humano

En una organización, los recursos humanos están conformados por los individuos que la integran llámese profesionales, ejecutivos, obreros, entre otros, los cuales tienen un talento caracterizado por los conocimientos, experiencia, individualidad y diversidad de competencias que en su conjunto contribuyen al alcance de las metas y objetivos propuestos. Todo ese conocimiento que adquiere el talento humano a través del tiempo en la organización se transforma en valor para la organización, y si bien es intangible la misma se evidenciará como tangible en la calidad de sus servicios y productos, que son los resultados esperados. (Briceño, 2012)

5.2.9 Diagnostico Empresarial

Es un examen analítico de la trayectoria pasada y actual de la Empresa. Deberá realizarse un análisis de las potencialidades perspectivas de la Empresa respecto al cumplimiento de su misión, sus objetivos y del estado de sus recursos. Al concluir el diagnóstico, su resultado, deberá ser analizado con los dirigentes de la empresa y del sindicato, con la finalidad de conocer

los resultados, enriquecer su contenido y de ir tomando medidas organizativas que garanticen resolver los problemas. (Shall, 1994)

5.2.10 Análisis Y Descripción De Puestos

El Análisis y Descripción de los puestos de trabajo puede ser definido como el proceso de determinación, mediante la observación y el estudio, de los elementos componentes de un puesto específico, estableciéndose las responsabilidades, capacidades, requisitos físicos y mentales que exige, los riesgos y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve. Cabe destacar que su importancia radica precisamente en los objetivos o posibles usos del análisis y descripción de puestos de trabajo en las siguientes funciones: reclutamiento, selección de personal, formación, evaluación del desempeño, valoración de puestos. (Guerrero Hernandez, 2011)

5.2.11 Valuación Y Calificación De Los Puestos

La valuación y clasificación de puestos son dos componentes de la administración salarial que guardan el equilibrio interno de los salarios. La valuación de los puestos es el proceso de analizar y comparar el contenido de los puestos, con el fin de colocarlos en un orden de jerarquización, que sirva de base a un sistema de remuneración. Es un medio de determinar el valor relativo de cada puesto dentro de la estructura organizacional y, por tanto, la posición relativa de cada puesto en la estructura de puestos de la organización. Por tanto, la valuación intenta determinar la posición relativa de puestos frente a los demás: las diferencias significativas entre los diversos puestos se colocan en una base comparativa para permitir a distribución equitativa de los salarios en una organización y neutralizar cualquier arbitrariedad. (Guerrero Hernandez, 2011)

5.2.12 Gestión De Recursos Humanos

Gestión de recursos humanos significa: garantizar la selección de empleados de gran calidad, desarrollar esos empleados, organizar adecuadamente la actividad de los empleados y mantenerlos. La gestión de los recursos humanos consistirá en la búsqueda de flexibilidad financiera, funcional y numérica. Entre las tendencias que apoyan la flexibilidad se encuentran: mayor rigor en la formación, mayor participación de los empleados mayor educación, mayor productividad, tecnología e innovación, reacción más rápida a los cambios del mercado. (Triana, 2002)

5.2.13 Competencias Transversales

Se refieren a aquellas capacidades que debe exhibir cada miembro de la entidad. Usualmente están relacionadas con la CoreCompetence, es decir esa competencia central de la que se deriva o apoya una posición competitiva. Cuando se menciona que debe ser visible en el desempeño de cada colaborador y directivo se refiere que de ello no se excluye nadie: Directivos, Líderes, Colaboradores.

5.2.14 Competencias Genéricas

Levy Loboyer (1997) especifica que son aquellas que poseen mayor nivel de transferibilidad de unas profesiones a otras. Mazariegos (1999) siguen la misma clasificación afirmando que las competencias genéricas, deben tenerse en cuenta las capacidades cognoscitivas o aptitudes, los conocimientos que la persona haya adquirido a nivel teórico y a través de las experiencias, las tendencias de su comportamiento o actitudes; sus valores y rasgos de personalidad, así como sus habilidades y destrezas. Por tanto, en una aproximación a la definición realizada por estos autores, podría afirmarse que las competencias genéricas abarcan

capacidades comunes a profesiones diversas o al conjunto de un grupo de profesionales, caracterizándose por poseer un nivel elevado de transferibilidad. (Velandia, 2013)

5.2.15 Competencias Específicas

Sebastián y Sánchez García (2000) defienden que los perfiles profesionales exigen una serie de competencias específicas. Las competencias específicas, son aquellas propias de un empleo o conjunto de puesto afines, por lo que no son aplicables a una variedad de empleos, son competencias muy concretas. Son aquellas capacidades requeridas para que el desempeño en un cargo o puesto de trabajo sea superior al promedio o igual al esperado según la antigüedad del funcionario en el mismo. (Velandia, 2013)

5.3 Marco Espacial

El proyecto tiene como espacio el departamento de Antioquia propiamente el valle de aburra, donde opera la compañía de alimentos colombianos CALCO S.A, propiamente iniciando con la sede administrativa que se encuentra en la ciudad de Medellín.

Durante los últimos años la Compañía de Alimentos Colombianos Calco S.A, se ha visto inmersa en situación de altos niveles de rotación de personal en su área administrativa, por lo anterior se ha evidenciado una afectación en sus procedimientos internos, ya que para el desarrollo de algunas actividades no se cuenta con el personal necesario esto como resultado de niveles de rotación y la poca retroalimentación y/o conocimiento de las personas acerca de los aspectos a mejorar que se tienen en el desarrollo de sus labores.

Según lo anterior se generó la necesidad en la compañía la necesidad de diseñar formatos de evaluaciones de desempeño, principalmente al área administrativa con el fin de dar a conocer

los aspectos a mejorar y necesidades de capacitación del personal y afianzar el proceso final de selección, con el objetivo de que en la empresa cuente con el personal idóneo evaluando sus competencias actitudes y aptitudes, aportando en varias esferas como lo es muy importante la estabilidad y permanencia del personal dentro de la compañía.

5.4 Marco Temporal

El desarrollo del presente proyecto tiene una duración de un año (2021-2022) tiempo en el cual se desarrollan cada una de las fases de esta. Dispuesto por la Universidad Luis Amigó para su orientación y desarrollo. Los datos correspondientes a la presente investigación se contemplan en los últimos 4 años (desde 2017) con el fin de darle relevancia a dicho estudio.

Con desarrollo del proyecto se pretender presentar un instrumento para la medición en clima organizacional, con el fin de ser aplicado en la sede administrativa de la compañía de alimentos colombianos calco S.A, lo que permitirá la recolección de información para luego elaborar un plan de acción que será entregado a la organización para su libre aplicación de acuerdo con los lineamientos organizacionales y directriz establecida por la marca comercial.

6.Aspectos Metodológicos

El enfoque de la investigación es cualitativo, ya que según (Sampieri, 2014) El enfoque cualitativo se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos.

Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio. Especialmente para el presente caso en donde se trabajará con información interna de la **COMPAÑÍA DE ALIMENTOS COLOMBIANOS CALCO S.A.**

6.1 Tipo De Estudio

El tipo de investigación es de tipo descriptivo – cualitativo, ya que tiene como objetivo describir las cualidades de un fenómeno, el cual para la presente investigación es la **COMPAÑÍA DE ALIMENTOS COLOMBIANOS CALCO S.A.**

La investigación se realiza en el desarrollo de la empresa **COMPAÑÍA DE ALIMENTOS COLOMBIANOS CALCO S.A.** “la población es todo conjunto de elementos finitos o infinito, definido por uno o más características, de las que gozan todos los elementos que la componen y solo ella” (Hernández Sampieri, 2014) para el desarrollo de esta

investigación la población que se estudio fue algunos centros de soluciones y/o áreas de la **COMPAÑÍA DE ALIMENTOS COLOMBIANOS CALCO S.A.**

6.1.1 Recopilación De La Información

Para la recopilación de la información se utilizaron fuentes secundarias como textos, informes, revistas entre otros y como fuentes primarias se aplicaron entrevistas y aplicación de encuestas estructuradas al personal de la empresa, visita de campo y observación directa.

6.2 Fuentes y Técnicas de Recolección

Las fuentes de información son “instrumentos para el conocimiento, búsqueda y acceso a la información. La difusión del uso de la comunicación a través del ordenador y de flujos de información a través de internet, adquiere una importancia estratégica decisiva en las sociedades desarrolladas.” (Muñoz, 2001-2011). La información necesaria para esta investigación se recolectó de fuentes primarias, tales como los colaboradores de la **COMPAÑÍA DE ALIMENTOS COLOMBIANOS CALCO S.A.**, a través de observación y grupos focales con los líderes de cada centro de solución. Adicionalmente se utilizó fuentes secundarias como lo fueron la revisión de libros, y documentos de la **COMPAÑÍA DE ALIMENTOS COLOMBIANOS S.A.**

6.2.1 Técnicas De Recolección De La Información

Las técnicas que se utilización para la recolección de la información se realizó a través de observación y reunión con los líderes de cada centro de solución, con el fin de identificar los microclimas y las necesidades que se tenían desde las competencias para el logro de los objetivos de área, la **COMPAÑÍA DE ALIMENTOS COLOMBIANOS CALCO S.A** facilitó la sistematización de los datos y a través de las visitas de campo y la observación directa se obtuvo un mejor conocimiento acerca de las necesidades encontradas.

6.2.2 Proceso De Análisis Síntesis Y Discusión De Los Resultados

Este proceso se llevó a cabo a través de una recolección de información, con el fin de estudiar y entender una realidad, posteriormente se procedió a la elaboración de la propuesta diccionario de competencias para la **COMPAÑÍA DE ALIMENTOS COLOMBIANOS CALCO S.A.**, se partió de conocimientos ya planteados y se analizó la información con el propósito de asegurar su veracidad, al igual que con la actualización de los perfiles de cargo, en los cuales se identificaran las competencias definidas según el cargo y los niveles en los que se encontraba dicha competencia, utilizando herramientas informáticas tales como Excel para la organización de los datos obtenidos, el cual cuenta con una variedad de mecanismos que ayudaron en el proceso de análisis.

8 Presupuesto.

DEFINICION	VALOR
	\$
equipo	166.667
tiempo fernanda creacion de diccionario	\$ 800.000
tiempo fernanda actualizacion de perfiles	\$ 333.333
tiempo observación	\$ 266.667
tiempo entrevista lider de costos	\$ 75.000
tiempo entrevista lider de nomina	\$ 70.000

	\$
	1.711.667

9. Diagnostico Organizacional

9.1 Caracterización De La Compañía

COMPAÑÍA DE ALIMENTOS COLOMBIANOS CALCO S.A, se encuentra ubicada Carrera 43ª N° 25ª 89, su información de contacto es teléfono 3496810 y página web <https://crepesywaffles.com/>.

COMPAÑÍA DE ALIMENTOS COLOMBIANOS CALCO S.A, es una empresa que nació en Bogotá en el año 1980 de la idea de una pareja de jóvenes, un deseo de servir arte sano con amor y alegría a precios razonables.

9.2 Principios Corporativos

9.2.1 Misión

Despertar admiración en nuestra comunidad por regenerar vida y servir arte – sano con amor y alegría a precios razonables.

9.2.2 Visión

Hacer de CREPES & WAFFLES una empresa líder en lo que realiza, despertando afecto y sentido de pertenencia entre todos sus clientes, empleados, colaboradores y comunidad en general.

9.2.3 Valores

- Respeto
- Responsabilidad
- Lealtad
- Compromiso
- Solidaridad

- Alegría- Entusiasmo
- Amor

9.3 Reseña Histórica

Compañía de Alimentos Colombianos CALCO S.A, es una empresa que nació en Bogotá en el 1980 de la idea de una pareja de jóvenes, un deseo de servir arte sano con amor y alegría a precios razonables.

En el año 1994 inicia este proceso en la ciudad de Medellín abriendo su primer punto de venta del poblado, a la fecha 27 años después esta instaurada en una ciudad con 30 Puntos de venta (restaurantes) dentro de los que se encuentran 6 heladerías.

Teniendo como propósito de vida ayudar a las madres cabeza de familia, esto no significa que desde su proceso de selección esta sea una empresa excluyente, sino que son conscientes de la importancia del pilar de la mujer en el desarrollo de sus familias.

La compañía nace con un propósito de ser un arte que transforme el alimento en amor y alegría, nutre el alma y el cuerpo, cautiva paladares, conquista corazones. Por lo anterior es una empresa que busca ser un vehículo transformador en el desarrollo de las personas para que juntas consigan las metas buscadas y puedan cumplir sus proyectos de vida.

10. Analisis de Resultados y Diagnostico

10.1 Antecedentes Y Diagnóstico Inicial

La empresa está conformada por una planta de 1160 colaboradores, de los cuales el área administrativa esta conformada por 85 personas, divididos en 18 Centros de soluciones. Cabe resaltar que para la empresa dentro de su cultura no se hacen llamar áreas sino centros de soluciones, teniendo como base el slogan “Hacemos parte de la solución, no del problema”. Desde esto se empieza a identificar la cultura de la compañía.

Conociendo las necesidades de la compañía, de generar estrategias que contribuyan a que esta continúe generando empleos y desarrollando las competencias de su capital humano, en el año 2017, realizo una herramienta de evaluación de desempeño para el personal operativo (Auxiliar de restaurantes), la cual se envió a cada punto de venta, para ser aplicadas por sus líderes inmediatas. Con lo anterior se observó que se tenían varios vacíos por parte de las líderes de estos puntos de venta en la metodología y la objetividad a la hora aplicar dicha encuesta.

Teniendo en cuenta lo anterior dicha herramienta dejo de aplicarse y de ser útil en el proceso de capacitación y desarrollo del conocimiento y proceso formativo de las personas que ingresan a la compañía. Luego en el 2020, se da inicio a un periodo para el cual el país entero no se encontraba preparado, la pandemia, con esto se presentaron varias situaciones en el interior de la organización, con las cuales se observo la necesidad de reconocer y potencializar las competencias de las personas que la conforman, no basándose solamente en el Hacer sino reconocimiento la importancia del ser, identificando que cada ser humano trae consigo unas competencias por las cuales se comportan de una u otra maneras, las cuales de ser enriquecidas pueden traer grandes aportes para la organización.

Por otra parte, se hace necesario mencionar que al interior de los centros de soluciones de la organización se evidencian la presencia de microclimas dado que se aporta poca cooperación de un desarrollo colectivo de la organización y reconocimiento de competencias y niveles estándar para todas las personas de los equipos.

Por motivos ya mencionados la finalidad del presente proyecto busca recolectar toda información visible, entre los integrantes de cada área y los resultados del estudio de las competencias tanto como transversales como específicas para cada cargo (Tomando como base algunos cargos administrativos), con el fin de diseñar un modelo de gestión de desempeño bajo competencias que aporte en la compañía en la estabilidad del personal y el desarrollo de las competencias requeridas para la compañía de Alimentos Colombianos Calco S.A.

Luego de un seguimiento a las situaciones presentadas por la compañía, como no tener información real acerca de las necesidades de las personas que ocupan los cargos y luego de realizar una revisión consciente de las situaciones que han pasado a lo largo de la historia luego de su constitución, iniciando con la idea, de que ya se considera una empresa grande, se identifico la necesidad de diseñar un modelo de gestión de desempeño bajo competencias, esto con el fin de mitigar impactos negativos en el desarrollo de la organización.

10.2 Competencias Compañía De Alimentos Colombianos Calco S.A

Caracterizada la compañía se establecieron algunas competencias acordes con la misión y visión de esta, las competencias más importantes para el talento humano, de acuerdo con la planeación estratégica de la compañía y sus objetivos organizacionales. Para establecer las competencias se llevaron a cabo espacios de observación directa alguno de los centros de soluciones de la compañía, observando sus microclimas, los objetivos interno de cada equipo de

trabajo y las características específicas de cada cargo, en las que se lograron definir los comportamientos, aptitudes y actitudes que la compañía espera de sus colaboradores para cumplir con su plataforma estratégica.

Para establecer las competencias necesarias se diseñó un diccionario en el cual luego de la observación, se identificarán las competencias que para la cultura organizacional de la compañía fueran acordes y contribuyeran con el mantenimiento del ADN interno. En este proceso se evidenció que se podían identificar varias competencias que tienen los colaboradores de la compañía y a su vez, las competencias que se esperaba que los colaboradores adquirieran para dar cumplimiento a la misión, visión, valores corporativos, políticas y cultura organizacional.

Como resultado se tomaron tres competencias que apuntaran a la plataforma estratégica de la empresa, es decir, aquellas que por el propósito de la compañía se tomaran como las organizacionales o cardinales, que se deben evaluar a todas las personas que deseen pertenecer a CALCO S.A. entre las cuales se encuentran las siguientes, con las definiciones dadas para cada competencia.

- Actitud de servicio: Capacidad para estar comprometido con la calidad, con asegurar la satisfacción final de las necesidades de los clientes tanto internos como externos y de estar comprometido con la mejora continua. Es la actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a todas las actividades que se planeen.
- Adaptación al cambio: Capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el

medio. Es la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas, rápida y adecuadamente.

- Trabajo en equipo: Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos en búsqueda de un objetivo común.

Adicional de las competencias organizacionales se diseñó un diccionario de competencias con 19 competencias específicas, las cuales se van a identificar según las requeridas para cada perfil.

Después de ser identificadas las competencias organizacionales de la compañía, se plantea una reunión con el líder del centro de solución, en la que se llevó a cabo un proceso de definición y socialización de las competencias, así como los comportamientos correspondientes a cada una de ellas y sobre todo el nivel de desarrollo, aspectos fundamentales para lograr con la misión y los objetivos organizacionales. En los siguientes cuadros se pueden identificar cada una de las competencias.

Tabla 1.

Descripción de Competencias Organizacionales

<p><i>Servicio al cliente:</i> Capacidad para estar comprometido con la calidad, con asegurar la satisfacción final de las necesidades de los clientes tanto internos como externos y de estar comprometido con la mejora continua. Es la actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a todas las actividades que se planeen</p>
<p>Niveles</p>

Estándar (C): Muestra interés por atender al cliente rápidamente y con eficiencia. Mantiene un trato amable y cordial, atiende a los reclamos, resuelve las demandas y consulta del cliente.

Desarrollado (B): Escucha atentamente a las necesidades de los clientes, trata de solucionar los problemas de los clientes por sí mismo y con la mayor rapidez. Siempre está disponible para recibir y escuchar a los clientes, interpreta adecuadamente las necesidades de los clientes

Alto desempeño (A): Supera siempre las expectativas de sus clientes, obtenido su confianza. Se identifica y compromete con los problemas de sus clientes, asumiéndolos como propios, sus acciones superan su propia responsabilidad. Investiga los diferentes tipos de clientes y sus necesidades, anticipándose a sus requerimientos. Realiza en forma proactiva, acciones orientadas a mejorar los índices de satisfacción del cliente

Adaptación al cambio: Capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Es la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas, rápida y adecuadamente.

Niveles

Estándar (C): Dificultad para comprender los cambios del contexto como datos y el medio donde se relaciona, así como cierta resistencia a incorporar ideas o criterios distintos a los propios.

Desarrollado (B): Tiene la habilidad de adaptar soluciones conocidas ante nuevas situaciones, así como orientar su acción y la del grupo a adaptarse rápidamente a los cambios.

Alto desempeño (A): Tiene una amplia visión del mercado que le permite anticiparse en la comprensión de los cambios. Modifica las estrategias u objetivos con rapidez ante nuevas necesidades, comprende y valora puntos de vista e integra nuevo conocimiento con facilidad, es un mentor para los colaboradores que promueve la adaptabilidad.

Trabajo en equipo: Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos en búsqueda de un objetivo común.

Niveles

Estándar (C): Coopera en actividades comunes, participa con entusiasmo en el grupo. Realiza la parte que le corresponde. Mantiene informado a los otros miembros del equipo, comparte información

Desarrollado (B): Motiva a los demás, desarrolla el espíritu colaborativo. Genera ambientes de trabajo amistoso. Contribuye a un buen clima de cooperación. Implementa alternativas de trabajo que añade valor a los resultados a su vez resuelve los conflictos presentes en el grupo.

Alto desempeño (A): Fomenta el trabajo colaborativo en toda la organización, expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, promueve el intercambio de información y experiencias. Crea e implementa alternativas de trabajo colaborativo que añaden valor a la organización y es un referente en el manejo de equipos de trabajo.

Una vez hecha la definición y caracterización de las competencias organizacionales de la compañía con sus diferentes comportamientos y niveles, se continuo con la actualización de los perfiles de cargo, buscando que, desde el inicio del proceso de selección, se estuviera alineado con las competencias requeridas y fuese fácil su evaluación, ya que no se entraría a generar la competencia desde cero sino que se daría un proceso de desarrollo y potencialización de las mismas.

Tabla 2

Adición A Los Perfil De Cargo Según Competencias Y Nivel

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		NIVELES
9.1 Trabajo en equipo	Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos en búsqueda de un objetivo común.	A
9.2 Adaptación al cambio	Capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Es la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente.	A
9.3 Actitud de servicio	Capacidad para estar comprometido con la calidad, con asegurar la satisfacción final de las necesidades de los clientes tanto internos como externos y de estar comprometido con la mejora continua.	A

COMPETENCIAS ESPECIFICAS

10.1. Comunicación	Consigue transmitir el mensaje de una forma entendible y muy clara para el receptor sin provocar dudas, confusiones o posibles interpretaciones equivocadas.	A
10.2. Capacidad de planificación y organización	Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	B
10.3. Orientación a los resultados	Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente y/o mejorar la organización.	B
10.4 Logística Inversa	Capacidad de evaluar, analizar y gestionar toda actividad posterior al punto de venta.	A

Como se observa en la imagen anterior se realizó la revisión con cada líder de centro de solución, en donde se especifica las competencias requeridas para cargo, teniendo en cuenta las definidas en el diccionario de competencias y se procedió con la inserción de las columnas necesarias dentro del perfil de cargo, para designar competencias y nivel.

Dentro del proceso de desarrollo y reconocimiento de competencias las cuales se van a cuantificar en la gestión de desempeño, se llegó al acuerdo que sin tener en cuenta las 3 competencias organizacionales, ya que estas debían estar inmersas en cada contratación, se darían como máximo 4 competencias a evaluar a cada colaborador, siendo así un proceso fácil para su formación.

Luego del diseño de diccionario de competencias y modificación y cambio de versión del perfil de cargo se realizó un modelo de evaluación de desempeño de estas competencias en la empresa, con el objetivo de visibilizar el estado actual del personal de la empresa con relación a dichas competencias.

10.3 Propuesta de Modelo de Gestión de Desempeño Bajo Competencias

Para el diseño de la propuesta se tuvo en cuenta que este sería la base para sustentar el desarrollo global del rendimiento de los colaboradores de la compañía, dejando claro a los líderes y gerencia general que todas las personas contamos con competencias diferentes y todas válidas y eso nos hace únicos en nuestro proceso formativo y personal.

Dentro del modelo diseñado no solo se evalúan las competencias relacionadas desde el perfil de cargo, sino que se designó un espacio para evaluar los conocimientos específicos que debe tener para el logro de los objetivos estratégicos del Centro de solución, y/o funciones básicas para las cuales se contrataron las personas.

Los niveles de frecuencia que se tomaron fueron:

5= Siempre, 4= Casi siempre, 3= A veces, 2= Casi nunca, 1= Nunca

La sumatoria de estos puntajes da una puntuación total que indica el nivel de desarrollo de cada competencia, los valores de cada nivel son los siguientes:

Entre 0 y 20 puntos: Nivel estándar

Entre 21 y 35 puntos: Nivel desarrollado

Entre 36 y 45 puntos: Nivel alto desempeño

Para la construcción de un modelo de gestión de la empresa son los elementos clave para tener en cuenta, aquellos que se ubican como los pilares de dicho modelo.

Estos elementos clave se encuentran en los procesos de diseño de cargos, selección, reclutamiento y capacitación, procesos que se realizan para cada uno de los miembros y cargos de la empresa sin importar el nivel de estos.

Para cada uno de los procesos de la empresa se debe ver un modelo de gestión establecido y bien desarrollado que refleje tanto la voluntad del sueño como de la gerencia o nivel directivo de la empresa, a su vez que permita desarrollar y llevar a cabo el direccionamiento o visión que tiene la empresa en el mercado al que pertenece y en la actividad que desarrolla.

Estas evaluaciones además de brindar un diagnóstico de la evaluación por competencias, ayuda a identificar algunas falencias en los trabajadores pues pueden ser vistas más tangiblemente en el resultado de las evaluaciones, aquellas que pueden analizarse y crear procesos que permitan corregirlas.

Para iniciar este proceso de diseño de la herramienta luego de haber pasado por los anteriores procesos, se inicia un proceso de observación, en el cual se tomó un periodo de dos horas por varias semanas, en el cual se realizó observación de campo en los equipos de costos, planeación, control interno, nómina y tesorería. Con el fin de definir los niveles de las competencias a evaluar y las actividades globales que realiza cada cargo para el cumplimiento de los objetivos de cada centro de solución para aporte en el cumplimiento estratégico.

Este proceso tiene como intención medir el quehacer diario de los colaboradores en el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa y se da a través de dos elementos principales: el primero es el análisis de las metas individuales en conjunto a las metas del equipo y que a su vez deben estar direccionadas hacia el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa. El segundo elemento está relacionado al desarrollo de las competencias corporativas como herramienta para impulsar el cumplimiento de las metas y objetivos de la compañía.

El proceso de evaluación de competencias realizado anteriormente permite desarrollar un proceso de gestión de desempeño para garantizar que la gestión de los empleados sea efectiva y oportuna. Para desarrollar este proceso se deben tener claras las estrategias y logros de la organización y el equipo liderado por el jefe inmediato o en este caso el gerente, deben de desarrollar al máximo las competencias corporativas.

Es necesario realizar un análisis y medición de los resultados de desempeño y de las competencias en cada empleado para establecer cuáles son las falencias y debilidades que posee y de esta forma definir las metas de desempeño y los compromisos de cada uno para conseguir el cumplimiento de las metas de la organización y el nivel de desarrollo de las competencias necesario.

Las líderes de los centros de soluciones seleccionados para iniciar con el proceso de gestión del desempeño tienen en promedio entre 7 y 8 años en la compañía, es decir, el conocimiento del proceso es confiable para la entrega de la información, personas con capacidad para brindar sus conocimientos dentro del proceso que realizan y con conocimientos certificados en el área.

Al realizar la retroalimentación con las líderes, se observa que están se encuentran identificadas con la cultura organizacional y poseen buenas relaciones interpersonales conocen bien las personas de su equipo y los procesos a los cuales se encuentra a cargo. Genera motivación en las personas bajo su responsabilidad, motivándolas y dando tranquilidad en el desarrollo del proceso.

Tabla 3:**Distribución de los centros de soluciones observados y entrevistados**

CS	RESPONSABLE	# PERSONAS DEL EQUIPO
PLANEACION Y ANALISIS	LIZETH RAMIRZ	4
COSTOS Y AUDITORIA	CAROLINA PATIÑO	6
TESORERIA	DANIELA MEJIA	11
NÓMINA	DIANA ARANGO	8

Con los centros de soluciones antes relacionados se inicio con entrevista de 90° en donde se mostraba las competencias estudiadas luego de la observación de sus equipos de trabajo, se explico el concepto de los niveles en los cuales se debían situar las personas a su cargo y el fin del proceso. Adicional de esto se generaron de manera conjunta con las responsabilidades y objetivos principales para cada cargo.

Así mismo, se explico que, al aplicar el modelo frente a los colaboradores, se debía retroalimentar el porqué de la elección de la calificación, generando acciones y compromisos de mejora, evaluadas en una próxima evaluación. Se resalta la importancia de resaltar las fortalezas o debilidades en el evaluado.

Tabla 4

Formato Diseñado de Gestión de Desempeño Bajo Competencias

	PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO				
	Formato de Evaluación de Desempeño				
	Código: CSE-F- CAC-01	Fecha: 12 de abril de 2022		Versión: 02	
				FECHA EVALUACIÓN:	
DATOS DEL EVALUADOR					
Nombre completo					
Cargo					
DATOS DEL EVALUADO					
Nombre completo					
Cargo			Puesto		
Período para evaluar			4 y 9 meses	Del	Al
CONOCIMIENTO DEL PUESTO					

	5=Siempre	4= Casi Siempre	3 = A veces	2= Casi Nunca	1= Nunca	Acciones de mejora
Auditoría y control: Audita y verifica que los procesos evaluados se encuentren dentro de lo descrito en los manuales, políticas, guías e instructivos según las normas manejadas por la compañía.						
Habilidad Analítica: Realiza un análisis adecuado de los procesos auditados, con el fin de generar las oportunidades de mejora necesarias para la optimización de los mismo.						
Cumplimiento de cronograma: Garantiza el desarrollo del cronograma de los procesos asignados a su cargo que estos se realicen de manera oportuna, segura y confiable, minimizando los riesgos.						
Eficiencia operacional: Genera ideas que propicien a la reducción de tiempos, garantizando efectividad en la gestión operativa del mismo.						

<p>Control interno: Garantiza la aplicación y cumplimiento de los procesos estipulados por la compañía para aportar en el cumplimiento legal, política de la compañía, código de ética. (Políticas, manuales, procesos, procedimientos y demás)</p>						
0						
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y ESPECIFICAS						
	5=Siempre	4= Casi Siempre	3 = A veces	2= Casi Nunca	1= Nunca	Acciones de mejora
<p>Actitud de servicio: Capacidad para estar comprometido con el servicio, con asegurar la satisfacción final de las necesidades de los clientes tanto internos como externos y de estar comprometido con la mejora continua.</p>						
<p>Trabajo en equipo: Capacidad para participar activamente en la consecución de una meta común trabajando en colaboración con cliente interno y externo.</p>						

<p>Adaptación al cambio: Se adapta y trabaja eficazmente en distintas y varias tareas encomendadas y/o lugares de trabajo dispuestos.</p>						
<p>Comunicación efectiva: Capacidad de expresar ideas y conceptos de manera efectiva, contando con la capacidad de escucha, comprendiendo las necesidades del otro para búsqueda de un bien común.</p>						
<p>Empatía: capacidad de percibir y entender las necesidades del equipo de trabajo en general, propiciando un ambiente laboral armonioso y cumpliendo con la cultura organizacional</p>						
0						
PROCESOS TRASVERSALES						
	5=Siempre	4= Casi Siempre	3 = A veces	2= Casi Nunca	1= Nunca	Acciones de mejora

<p>Seguridad y Salud en el trabajo: Conoce y Cumple las políticas de Seguridad y Salud en el Trabajo establecidas por la compañía y aquellas responsabilidades asignadas a su cargo en materia de Seguridad y Salud.</p>						
<p>Guardian Ambiental: En todas sus actividades toma decisiones armoniosas con el ecosistema y la naturaleza, cultiva buenos hábitos, genera bienestar y es una influencia positiva para su entorno</p>						
<p>Calidad: Cumple a cabalidad con las políticas de BPM adoptadas por la compañía</p>						
0						
METAS Y COMPROMISOS PARA LA SIGUIENTE EVALUACIÓN						
OBSERVACIÓN LIDER CENTRO DE SOLUCIÓN Y/O GERENTE DE PDV						

FIRMAS	
EVALUADOR	EVALUADO
PREPARADO POR: jefe de Selección / REVISADO POR: jefe de Selección / APROBADO POR: Gerencia general	

El modelo observado en la tabla 4 es el diseño elaborado, con el fin de iniciar la gestión del desempeño bajo modelo de competencias, cabe resaltar que dicho modelo estuvo dado en la herramienta de Excel para que sea más fácil su tabulación y ponderación en totales.

La herramienta diseñada fue aplicada a 4 personas del centro de soluciones de costos, como base inicial para definir la efectividad de la herramienta en cuanto a la comprensión y retroalimentación por parte del líder de las competencias evaluadas, en esta se identificó que las personas quienes fueron evaluadas conocen las competencias organizaciones y se alinean con el ADN de la organización, se identificó necesidades de formación propias del cargo, las cuales serán trasladadas por medio del formato diseñado para tal fin al centro de soluciones de transformarte y a su vez a bienestar, con el fin, de que ellos conozcan las necesidades y generen las capacitaciones tanto en el ser como en el hacer .

Tabla 5

Formato Necesidades de Capacitación y/o Formación

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	Código: F-TH-009
	Versión: 01
	Fecha edición:

Nombre colaborador	Área a la que pertenece	Tema en el que requiere ser capacitado	Objetivo estratégico o proceso que beneficia	Horario y/o metodología solicitada	Vo. Bo. jefe inmediato	Tipo de necesidad

Tipos de necesidad

Conocimiento =C

Competencias= H

Ser= S

Hacer= H

11. Conclusiones

- Se elaboró la caracterización de la compañía de alimentos colombianos CALCO S.A de acuerdo con la información que se tenía a la mano al momento de la realización del proyecto, no se tuvo acceso a información de gerencia.
- Una vez hecha la caracterización se procedió con el diseño del diccionario de competencias, en el cual se identificaron las competencias más importantes para la compañía según su plataforma estrategia y el direccionamiento de la gerencia a través de reuniones con los empleados y observación de los equipos de trabajo. Después de definidas con sus comportamientos y niveles de desarrollo (estándar desarrollado y alto desempeño), se socializaron con el personal y se evaluaron para medir el nivel de desarrollo de cada una de ellas en los colaboradores de la compañía.
- Los elementos clave que integran los procesos de gestión humana de la compañía que se identificaron fueron el alcance de los procesos de diseño de cargos, selección y reclutamiento de personal, capacitación y desarrollo. Se prosiguió con la actualización de los perfiles de cargo, en los cuales se adiciono el espacio para definición de competencias organizacionales y específicas, las cuales se deben tener en cuenta desde el proceso de reclutamiento y selección de personal, por tal motivo se definieron las competencias en los niveles de desarrollo establecidos por los colaboradores. Finalmente, para la gestión del talento humano se hicieron diseños de los formatos para el seguimiento y desarrollo de los procesos de gestión humana como el perfil de cargos, herramienta para la evaluación por competencias, diccionario de competencias.

- Se desarrolló un modelo de gestión por competencias para la compañía bajo el modelo funcionalista que influye en gran medida en los procesos de selección de personal. Se diseñaron los formatos enfocándose en las competencias corporativas, sus comportamientos y niveles de desarrollo. Se definió el proceso de reclutamiento para candidatos internos y externos teniendo en cuenta las necesidades de la empresa y sigue con el análisis de las hojas de vida desde el saber y el saber hacer.
- Se logra con el diseño del modelo generar un insumo importante para que el área de Gestión de Talento Humano, empiece a identificar las necesidades de cada colaborador, lo anterior, con el fin de tener colaboradores íntegros no solo en el hacer sino también en el ser, desarrollando y potencializando las competencias necesarias no solo para ocupar un cargo sino para crecimiento personal y profesional.
- Con el proceso se contribuye en la identificación de acciones que apunten a la permanencia y crecimiento de la compañía en el tiempo, teniendo en cuenta que estos insumos serán de gran valor al momento de realizar procesos propios del área como capacitación, retención, nivelaciones salariales, los cuales de uno u otro modo aportan en la estabilidad de los colaboradores de la compañía y el aumento del bienestar, satisfacción y sentido de pertenencia de estos.

12. Recomendaciones

Realizar informes periódicamente y de forma clara donde se analicen los resultados de cada proceso del modelo de gestión y mantener un archivo digital y físico de estos.

Comunicar los resultados de la aplicación del modelo de gestión por competencias al colaborador, idealmente en aquellos casos que se requiere definir planes de acción y se debe contar con el compromiso del trabajador para lograrlo.

Hacer constantemente reuniones con el personal para analizar los resultados de los informes y aprender a través que las situaciones que no obtuvieron resultados satisfactorios en cualquiera de los procesos de gestión del talento humano.

A mediano plazo incluir dentro de la gestión de desempeño la retroalimentación de colaboradores del equipo de trabajo, para ampliar los aspectos a mejorar y bajo el concepto de cliente interno para fortalecer aún más la práctica efectiva y fortalecer los procesos internos.

Se recomienda a la empresa realizar mínimo una vez al año procesos de capacitación y reentrenamiento a los colaboradores y evaluaciones de desempeño tanto desde sus conocimientos de cada cargo como desde las competencias corporativas

El centro de soluciones de bienestar y transformarte, deberá generar un plan de acción propuesto y con base en este definir responsables, periodo de tiempo, fechas, medición y contenido.

13. Referencia Bibliográfica

- Beltrán Buitrago, N., & Urrea Velandia, D. (2013). Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal según el modelo, para la empresa aportes en línea.
- Camejo, A. (2008). Revista Interdisciplinar. Entelequia(8), 10.
- Capuano. (2004) (p.143) Evaluación de desempeño por competencias
- Chiavenato, I. (2005). Gestión del Talento Humano.
- Chiavenato, I. (2005). Gestión del Talento Humano. Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). La Administración de Recursos Humanos (8a. ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Dessler, G., & Varela, R. (2000). La Administración del Recurso Humano (5a. ed.). Pearson.
- Fleitas Triana, S. (2002). La gestión humana: Algunos elementos para su análisis. Industrial, 75.
- Gómez Fontanills, D., & Molina, J. (s.f.). Wiki EOI. Obtenido de http://www.eoi.es/wiki/index.php/Archivo:Competencias_2.jpg
- Guerrero Hernandez, Yazmin. (2011). Cuadernillo de Prácticas. Ministerio de Educación de Mexico, Ciudad de Mexico.
- Martínez E, E. y. (2009). Capacitación por Competencias. Santiago de Chile.
- Mertens, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo.
- Morán Astorga & Menezes dos Anjos. (2016) p,32. La motivación del logro como impulso creador de Bienestar
- Moreno Briceño, F. y. (2012). El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las. Daena: International Journal of Good Conscience., 66.

Núñez, J. (1997). Competencias Recursos Humanos: Aplicación de las Competencias en los
Procesos de Recursos Humanos. Calidad Empresarial. Mexico.

Shall, L. (1994). Administración financiera /. Madrid. Madrid: EspaXa.

Spencer & Spencer. (1991)p.10. Competencia en el trabajo.

Weter & Davis. (2008). Administración de recursos humanos

Wiki EOI. (s.f.). Obtenido de http://www.eoi.es/wiki/index.php/Archivo:Competencias_2.jpg

Anexos

1. Diccionario de Competencias

INTRODUCCIÓN

Nuestro diccionario de competencias es un documento de consulta que recoge y define de manera alfabética, el conjunto de características, habilidades y comportamientos con los que debe contar cada colaborador para llevar a cabo sus funciones de manera eficaz y eficiente, aportando a su crecimiento personal/profesional y al cumplimiento del nuestro propósito como marca.

Además, podremos encontrar indicadores comportamentales que sirvan de ejemplo para valorar por niveles ascendentes las competencias de los colaboradores.

Las competencias se clasifican según las siguientes categorías:

Organizacionales: son aquellas competencias que todos los colaboradores deben tener y reflejar en sus acciones:

- Actitud de servicio
- Adaptabilidad al cambio
- Trabajo en equipo

Específicas: son aquellas competencias que se asignan dependiendo del cargo u oficio que desempeña cada colaborador:

- Capacidad de planificación y organización
- Comunicación
- Confianza en sí mismo
- Desarrollo de personas
- Dinamismo-energía
- Dirección de equipo
- Discernimiento organizacional
- Habilidad analítica
- Iniciativa
- Integridad
- Innovación y creatividad
- Inteligencia social y relaciones interpersonales
- Liderazgo
- Manejo emocional
- Orientación a resultados
- Responsabilidad
- Seguimiento de gestión
- Tolerancia a la presión
- Toma de decisiones

ORGANIZACIONALES

Actitud de servicio

Capacidad para estar comprometido con la calidad, con asegurar la satisfacción final de las necesidades de los clientes tanto internos como externos y de estar comprometido con la mejora continúa. Es la actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a todas las actividades que se planeen.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Muestra interés por atender al cliente rápidamente y con eficiencia, mantiene un trato amable y cordial, atiende a los reclamos, resuelve las demandas y consulta del cliente.	Satisface rápidamente las necesidades de los clientes, dedica tiempo a la búsqueda de soluciones de las necesidades de los clientes antes de plantearse, realiza propuestas para mejorar los productos y servicios	Supera siempre las expectativas de sus clientes, obtiene la confianza de sus clientes, se identifica y compromete con los problemas de sus clientes, asumiéndolos como propios, sus acciones superan su propia responsabilidad, investiga nuevas responsabilidades de los

	de la compañía con vista de mayor satisfacción, mantiene buenas relaciones con los clientes, los informa de cambios, de novedades sosteniendo una fluida comunicación.	clientes, anticipándose a sus requerimientos, realiza en forma proactiva, acciones orientadas a mejorar a mejorar los índices de satisfacción del cliente, interpreta eficientemente las necesidades de los clientes e incluso cuando ellos no lo tienen claro
--	--	--

Adaptación al cambio

Capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Es la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Percibe los cambios del contexto con mayor facilidad,	Modifica los objetivos o proyectos de acuerdo a las necesidades de la organización. Se	Tiene una amplia visión del mercado que le permite anticiparse en la comprensión de los

valora las opiniones y puntos de vistas de los demás y ocasionalmente pone de referencias experiencias pasadas para la solución de una situación	adapta con versatilidad a distintos contextos, medios situaciones y personas, además conoce las capacidades de su equipo por lo que puede guiarlos para que se adapten a las nuevas necesidades	cambios, modifica las estrategias u objetivos con rapidez ante nuevas necesidades, comprende y valora puntos de vista e integra nuevo conocimiento con facilidad, es un mentor para los colaboradores que promueve la adaptabilidad.
--	---	--

Trabajo en equipo

Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos en búsqueda de un objetivo común.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Coopera en actividades comunes, participa con entusiasmo en	Motiva a los demás, desarrolla el espíritu colaborativo, genera ambientes de trabajo amistoso, de buen clima y	Fomenta en trabajo colaborativo en toda la organización, expresa satisfacción personal por los éxitos de

<p>el grupo. Realiza la parte que le corresponde, mantiene informado a los otros miembros del equipo, comparte información</p>	<p>cooperación, implementa alternativas de trabajo que añade valor a los resultados a su vez resuelve los conflictos presentes en el grupo,</p>	<p>los demás, promueve el intercambio de información y experiencias, crea e implementa alternativas de trabajo colaborativo que añaden valor a la organización, es un referente en el manejo de equipos de trabajo</p>
--	---	--

ESPECIFICAS

Capacidad de planificación y organización

Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

Nivel 1	Nivel 3	Nivel 5
Tiene poco claro las metas y objetivos de su centro de soluciones y cargo, le cuesta el poder manejar el tiempo y es desorganizado, le cuesta definir objetivos claros y realistas. No hace seguimiento del avance de las actividades.	Formula objetivos para los plazos determinados, define prioridades y calcula los tiempos y define las prioridades, establece fechas de seguimientos, utiliza los recursos disponibles con eficiencia, verifica el proceso de las tareas o las asignaciones a	Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible, dirige varios proyectos sin perder el control, tiene claridad de las metas de sus área y su cargo ya actúa en consecuencia, es capaz de fijar objetivos a largo plazo que sean medibles y realistas, fija las acciones necesarias para cumplir con los objetivos además planea

	medida que se proceden los avances.	las asignaciones adecuadas del personal y recursos, establece mecanismos de control para vigilar los avances y toma medidas correctivas y preventivas.
--	-------------------------------------	--

Comunicación

Saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información, capacidad de expresarse en forma asertiva. Capacidad de brindar información de forma respetuosa, efectiva, clara y oportuna.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
<p>Comparte información a sus pares y colaboradores, mantiene a sus compañeros al tanto de las responsabilidades y objetivos, trata de definir con sus propias palabras lo que las demás personas están expresando a fin de</p>	<p>Comparte información con sus compañero, trasmite las ideas de manera clara, escucha a los demás transmite adecuadamente sus ideas tanto escritas como oral, da</p>	<p>Comparte información relevante con toda la organización, comunica en forma clara eficiente y fluida, expresa claramente a sus compañeros los objetivos y estrategias de la organización, manejas las</p>

verificar si realmente está comprendiendo la información.	retroalimentación a los colaboradores para orientar su desarrollo y desempeño	regla adecuadas del lenguaje a demás ajusta su lenguaje a la terminología del grupo con la que interactúa, escucha a los demás con empatía
---	---	--

Confianza en sí mismo

Convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Necesita corroborar la información más de lo habitual, lo que implica cierta demora en la toma de decisiones, ante nuevas tareas no requiere de supervisión constante, en el trato con sus superiores se maneja de forma respetuosa y cordial, logrando alcázar los objetivos básicos sin dejarse intimidar	Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa adecuadamente su desacuerdo y presenta su posición en forma clara y segura.	Se enfrenta a sus superiores o mayores en jerarquía con contundencia y firmeza. Se ofrece para misiones extremadamente desafiantes y/o personalmente muy arriesgadas. Disfruta con los cometidos que significan un desafío.

Desarrollo de las personas

Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No se trata sólo de enviar a las personas a cursos sino de un esfuerzo por desarrollar a los demás.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Estimula a las personas a desarrollar sus capacidades, es optimista respecto al desarrollo del potencial de las personas y realiza comentarios positivos, da consejos y ayuda si se le solicita difunde en su grupo la información.	Plantea objetivos y plazos y da retroalimentación para que los colaboradores conozcan sus resultados, facilita el aprendizaje, verifica que sus explicaciones hayan sido comprendidas, comparte su conocimiento con superiores, pares y colaboradores, está	Esta siempre atento e informado de las capacidades y potenciales propios y de su grupo, evalúa las necesidades y desarrolla estrategias de mejora para toda la compañía, es un referente confiable para consultar temas de formación y desarrollo personal, da oportunidades para que las personas pongan a prueba nuevas capacidades,

	disponible para ser consultado, detecta las falencias de formación en las personas e idea estrategias de mejora	genera redes de contacto para que se comparta información y nuevos conocimientos utiliza el recurso de ejemplo para motivar.
--	---	--

Dinamismo – Energía

Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, y en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Busca la manera de optimizar su desempeño, muestra interés en cumplir sus objetivos y la de su centro de solución, logra manejar la presión en jornadas de trabajo exigentes	Maneja el tiempo adecuadamente, muestra dedicación y alto compromiso en el desarrollo de su trabajo, es constante el cumplimiento de sus actividades, y terminando lo que	Trabaja rigurosamente en todos los proyectos, se muestra firme y constante en la consecución de sus objetivos de trabajo, extiende su horario de trabajo sin disminuir su desempeño, pasa de una

	empezar, mantienen un nivel de desempeño optimo y demás tiene una buena tolerancia a la presión y a la frustración	acción a otra rápidamente conservando la calidad, tiene una excelente tolerancia a la presión y a la frustración, busca nuevos retos, motiva a sus subordinados a mantener un alto ritmo de trabajo
--	--	---

Dirección de equipo

Esta competencia se refiere a la habilidad de un directivo para estimular en los miembros de un grupo o equipo de trabajo el deseo de colaboración y cooperación para lograr un propósito común; así mismo hace referencia a asumir un rol de liderazgo para guiar a sus colaboradores y colegas hacia objetivos definidos.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Organiza a su gente con eficiencia para proyectos sencillos, identifica las fortalezas de su equipo de trabajo, en algunas ocasiones brinda orientación básica, solo si se lo solicitan actúa a posibilidades de	Motiva a los miembros de su grupo, promueve su desarrollo, adopta herramienta y procedimientos para mejorar el rendimiento de del equipo, Delega funciones integrales de	Exige alto desempeño estableciendo estándares que consensua con sus colaboradores. Logra que el equipo se fije objetivos desafiantes, pero posibles y que éstos

capacitación y mejora para su equipo	trabajo, provee de asesorías y retroalimentación cada que se le solicita, proporciona un clima adecuado de retroalimentación	guarden relación con los planes de la Compañía y con las competencias de sus integrantes.
--------------------------------------	--	---

Habilidad analítica

Capacidad para realizar un análisis lógico, identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Incluye la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos Numéricos.	Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y	Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina Datos relevantes. Tiene mucha capacidad y

	establecer conexiones relevantes entre datos Numéricos.	habilidad para analizar, organizar y presentar datos Financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
--	---	---

Iniciativa

Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición de actuar en forma proactiva. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no solo de palabras. Busca Oportunidades y soluciona problemas.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan y actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea Oportunidades o minimiza problemas potenciales. Es capaz de	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo, actúa para crear oportunidades o evitar Problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de

con los problemas. Cuestiona las Formas convencionales de trabajar.	evaluar las principales consecuencias De una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo Con una visión de mediano plazo.	contingencia. Es promotor de Ideas innovadoras.
--	---	---

Integridad

Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad. Además de haber una coherencia con lo que se dice y se hace.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos Negativos propios y puede comentárselos a otros. Expresa lo que piensa, aunque no sea necesario o	Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas como son Aunque pueda molestar a un viejo amigo. No está dispuesto a cumplir órdenes que	Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Se asegura de Señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Despide o no contrata a

Sea más sencillo callarse.	impliquen acciones que él considera que no son éticas. Acepta este tipo de planteo de sus subordinados e investiga las causas.	una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad. Da permiso a una persona que lo está pasando mal a causa del gran estrés para que se recupere.
----------------------------	--	---

Innovación y creatividad

Capacidad para desarrollar nuevos productos, servicios y soluciones que buscan satisfacer necesidades y mejorar los procesos, basándose en el conocimiento y la experiencia en la organización.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Ante distintas situaciones, aplica o recomienda respuestas estándar, las mismas que cualquier otro darían a ese problema o situación.	Presenta soluciones, productos e ideas que resuelven problemas o situaciones aplicando conocimientos nuevos o diferentes, conocimientos que	Presenta soluciones, productos, ideas novedosas y originales, nuevas combinaciones del conocimiento existente y/o creación de conocimiento nuevo, que ni su empresa ni otros habían presentado antes.

	nunca había ofrecido la empresa.	
--	-------------------------------------	--

Inteligencia social y Relaciones Interpersonales

Capacidad para identificar y comprender los pensamientos, emociones y comportamiento de las personas, así como la habilidad para interactuar fácilmente con los demás, mostrando habitualmente comportamientos de cordialidad, buen trato y asertividad; igualmente indica una disposición evidente por entablar relaciones profundas, participar en situaciones sociales o de intercambio con personas.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Se interesa por conocer lo que le pasa a los demás, escucha, pero primero quiere ser escuchado en sus argumentos	Comprende los problemas. Sentimientos y preocupaciones subyacentes de otra persona, identificando sus fortalezas y debilidades.	Comprende los intereses de los demás modificando su propia conducta –dentro de las normas de la organización y los ayuda a resolver problemas que le plantean o él mismo observa.

Liderazgo

Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando valores de desarrollo de la acción de ese grupo. Es la habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de retroalimentar, integrando las opiniones de los otros. Motivar e inspirar confianza.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
<p>El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.</p>	<p>El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando retroalimentación a los distintos integrantes. Escucha a los otros y es escuchado.</p>	<p>Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da retroalimentación sobre su avance integrando las opiniones de los miembros del grupo. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.</p>

Manejo emocional

Está relacionado con la capacidad de las personas para responder controladamente ante situaciones de presión, evidenciando equilibrio de sus emociones y rápida recuperación ante el fracaso.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
<p>No se compromete en el cambio de opiniones, decide aislarse cuando el ambiente de trabajo exige mayores esfuerzos, se desempeña por debajo de su nivel habitual. Evita mantener reuniones de trabajo para no generar conflictos</p>	<p>Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación. Puede abandonar temporalmente la reunión para controlar sus emociones y luego regresar.</p>	<p>Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés. Puede utilizar técnicas o planificar actividades para controlar el estrés y las emociones.</p>

Orientación a los resultados

Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente y/o mejorar la organización.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3

Realiza	Trabajo con	Orienta la compañía a
<p>adecuadamente su trabajo y facilita el de los demás, expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo, pero no encara para buscar la mejora,</p>	<p>objetivos claramente establecidos realistas y desafiantes diseña e utiliza indicadores de gestión. Para medir y comparar los resultados obtenidos, da orientación y retroalimentación del desempeño de su grupo, resuelve adecuadamente situaciones complejas, le explica de manera clara a los colaboradores los objetivos planteados, se ocupa de que la empresa reconozca los resultados obtenidos</p>	<p>que aprenda y mejoren continuamente, planifica las actividades buscando incrementar la competitividad de la organización y satisfacción del cliente, estimula y premia las actividades y las acciones de los colaboradores orientadas a la mejora y eficiencia, brinda apoyo y da ejemplo para mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos, actúa con veracidad y sentido de urgencia, fija para sí y para los otros objetivos claros.</p>

Responsabilidad

Es el compromiso con el que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada esta primero.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
<p>Cumple los plazos o alcanza la calidad, pero difícilmente ambas cosas a la vez.</p>	<p>Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.</p>	<p>Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.</p>

Seguimiento de Gestión

Se refiere a la habilidad para revisar, controlar, verificar y hacer seguimiento de las actividades, decisiones o tareas realizadas, para asegurar la obtención de los resultados esperados de la gestión desarrollada.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Realiza seguimiento solo de las actividades o proyectos realizadas por él, verificando sus resultados	Enseña a otras personas de su equipo para realizar seguimiento y verificación de las actividades, decisiones y tareas realizadas para asegurar la obtención de los resultados	Crea nuevas estrategias innovadoras para realizar seguimiento de las actividades y tareas realizadas en su grupo para garantizar que se esté dando cumplimiento a los objetivos trazados

Tolerancia a la presión

Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar, con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de	Habitualmente alcanza los objetivos, aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad.

cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.	situaciones de mucha exigencia.	Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
---	------------------------------------	---

Toma de decisiones

Habilidad para analizar las situaciones o problemas contemplando toda la información disponible y evaluando la viabilidad de las posibles alternativas; así mismo indica la capacidad para asumir riesgos y generar soluciones efectivas o estratégicas dentro de la organización teniendo en cuenta las posibles consecuencias.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
<p>Recopila toda la información posible para tomar decisiones dentro de su área</p> <p>Habitual de actividad. Se responsabiliza de la toma de decisiones, Escoge alternativas que le permitan evitar consecuencias negativas a</p>	<p>Identifica ágilmente las alternativas en situaciones novedosas, y toma la decisión en el momento oportuno.</p> <p>Basa sus elecciones en un profundo un análisis de las consecuencias y su</p>	<p>Escoge pensando en las consecuencias a corto, medio y largo plazo de cada Alternativa, calibrando el impacto global. Es prudente en la toma de decisiones, Toma decisiones acertadas en situaciones complejas y bajo un alto nivel de</p>

corto plazo. invierte mucho tiempo en recopilar y analizar toda la información	conocimiento de la organización	presión, Recurre al nivel jerárquico superior para informar de las decisiones que ha tomado
--	---------------------------------	---

Referencias

Alles MA. Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias. Buenos Aires, Argentina, México, Santiago, Montevideo: Ediciones Granica; 2005.

PSIGMA CORPORATION S. A. S. KOMPE PLUS Escala de Rasgos Orientados al Servicio. 2008.

2. Actualización de perfil por competencias y niveles

	GESTIÓN DE SELECCIÓN DE PERSONAL		
	PERFIL DEL CARGO		
	Código: CSE-E-CAC-17	Fecha: 27/09/2018	Versión: 01

PERFIL DEL CARGO

1. NOMBRE DEL CARGO **Analista de Despachos y Abastecimiento**

2. MISIÓN DEL CARGO: Gestionar las actividades relacionadas con la gestión de despachos y distribución de la compañía, con un enfoque a la eficiencia, seguridad, control y confiabilidad hacia la entrega de los suministros para los puntos de venta y otras áreas de la compañía, dando cumplimiento a la misión, visión, valores, mandamientos, políticas de la compañía y la normatividad legal vigente.

3. FORMACIÓN ACADÉMICA

3.1. Nivel	Bachiller		Técnico		Tecnólogo	x	Profesional	X	Especialista	
3.2. Profesiones afines al cargo	Ingeniería industrial, ingeniería administrativa, carreras afines a logística									
3.3. Observaciones:										

4. EXPERIENCIA LABORAL

4.1. Normal	0-3 Años		3-5 Años	X	5-7 Años		7-10 Años		>10	
4.2. Específica	0-3 Años	X	3-5 Años		5-7 Años		7-10 Años		>10	

4.3. Cargo experiencia específica	<ul style="list-style-type: none"> * Planeación y verificación de rutas de transporte * Planeación y verificación de mantenimientos preventivos y correctivos para automotores. * Control de los gastos relacionados con los procesos de despachos y distribución. * Control de la documentación legal exigida para el transporte de suministros. * Control de inventario transportado. * Manejo de personal conductores y auxiliares. * Manejo de personal caveros. * Manejo ciclo de distribución: Depacho-localización- recepción. * Control gastos servicios de distribución tercerizado y otros gastos de despachos y distribución. * Informes de gestión * Indicadores de gestión * Auditoria en procesos de picking y distribución * Normatividad legal en manejo de transporte, distribución, vehículos. * Seguridad y salud en el trabajo. * Gestión de la calidad e inocuidad.
--------------------------------------	---

5. PERSONALES

5.1. Sexo	Masculino		Femenino				Indiferente	x		
5.2. Edad	18-25	X	25-30	X	30-35	X	35-40		Mayor 40	

6. CONOCIMIENTOS DEL TRABAJO

6.1. Técnicos:	Planeación	X	Indicadores de Gestión	X	Marco Legal	X	Procedimientos del cargo	X	
	Técnicas de organización		Auditoría y Control	X	Administración	x	Implementación y Optimización Procesos	X	
Otros:(Cuales)									

6.2. Ofimática	Excel	x	Word	x	Power Point	x	Open office		Paquetes contables	
Sistemas operativos					Backups		Redes			
Bases de datos			Diseño (Software)		Proyectos (Software)				Antivirus	

6.3 Otros más específicos al CS:(Cuales)

6.4. Idiomas Lectura (L); Escritura (E), Comprensión (C)). Escriba el % de conocimiento requerido en cada aspecto (No es excluyente)
Inglés: L _____ E _____ C _____

7. DEMANDAS FÍSICAS									
Digitar	X	Hablar	X	Observar	X	Alzar		Cargar	
Otros (¿Cuáles?):									

8. APTITUDES									
8.1. Aplicación Mental:	Iniciativa	X	Adaptabilidad	X	Toma de decisiones	x	Agilidad Mental	x	
Otras (¿cuáles?)									
8.2. Destreza y Precisión:	Agilidad	X	Precisión	X	Atención al detalle	X	Coordinación	X	

Otras (¿cuáles?):

-Capacidad de liderazgo

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		NIVELES
9.1 Trabajo en equipo	Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos en búsqueda de un objetivo común.	A
9.2 Adaptación al cambio	Capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Es la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente.	A
9.3 Actitud de servicio	Capacidad para estar comprometido con la calidad, con asegurar la satisfacción final de las necesidades de los clientes tanto internos como externos y de estar comprometido con la mejora continua.	A

COMPETENCIAS ESPECIFICAS

10.1. Comunicación	Consigue transmitir el mensaje de una forma entendible y muy clara para el receptor sin provocar dudas, confusiones o posibles interpretaciones equivocadas.	A
--------------------	--	---

10.2. Capacidad de planificación y organización	Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	B
10.3. Orientación a los resultados	Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente y/o mejorar la organización.	B
10.4 Logística Inversa	Capacidad de evaluar, analizar y gestionar toda actividad posterior al punto de venta.	A

11. CONDICIONES DEL MEDIO AMBIENTE Y RIESGOS PROPIOS DEL TRABAJO

11.1 El trabajo se realiza en:	Recinto Abierto		Recinto Cerrado	X	En los dos					
11.2. La luz es:	Artificial	X	Directa		Indirecta					
11.2. El ambiente es:	Cálido		Frio		Medio	x	Variable			

3. Formato entrevista por competencias

FECHA:	
NOMBRE DEL CANDIDATO:	
CARGO AL QUE ASPIRA:	
N° DE CEDULA:	EDAD:
LUGAR DE NACIMIENTO:	FECHA DE NACIMIENTO:
ESTADO CIVIL:	
TELEFONO FIJO:	CELULAR:
DIRECCIÓN:	
CORREO ELECTRONICO:	
ESTUDIOS REALIZADOS: INSTITUCIÓN: FECHA DE GRADO: ESTUDIOS REALIZADOS:	

INSTITUCIÓN: FECHA DE GRADO: ESTUDIOS REALIZADOS: INSTITUCIÓN: FECHA DE GRADO: OTROS ESTUDIOS: _____ _____	
INFORMACIÓN SALUD: (¿Especificar si tiene alguna restricción para desempeñar su labor?)	
PRESENTACIÓN PERSONAL:	

EXPRESIÓN VERBAL:	
EXPRESIÓN CORPORAL:	
INFORMACIÓN PERSONAL Y FAMILIAR (Resaltar información relevante del candidato en cuanto a genograma, antecedentes personales-familiares, etc.)	
FORMACIÓN ACADÉMICA (Información relevante de estudios realizados, logros alcanzados e intereses, etc.)	
EXPERIENCIA LABORAL (Información relevante de cargos ocupados, tiempo de servicio, motivo de retiro, aspiraciones, etc.)	
EXPLORACIÓN DE COMPETENCIAS	
Competencia	Preguntas Para Entrevista de Seguimiento:
Servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Casi todos hemos pasado situaciones cuando los clientes consiguen hartarnos. ¿Qué tipo de situaciones pueden causar que usted se sienta de esta forma?

	<ul style="list-style-type: none"> • Generalmente, ¿qué hace cuando se enfrenta a estas situaciones? o, ¿qué haría si se enfrentara a este tipo de situaciones? • ¿Cómo maneja (manejaría) situaciones en la cual los clientes son groseros o rudos con usted? • Cuando existen muchos clientes pidiendo su atención al mismo tiempo, ¿Cómo maneja (manejaría) usted este tipo de situaciones? 			
Adaptación al cambio	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Es rápido para aceptar nuevas ideas en el trabajo? • Cuando se produce un cambio en su oficina, ¿está dispuesto a aceptarlo? • ¿Cuándo se enfrenta con un problema nuevo siente desafiado y estimulado? • ¿Cuándo su agenda se desorganiza inesperadamente, ¿se adapta y hace los ajustes con facilidad? 			
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Nárrame una ocasión en que hayas trabajado con un miembro de equipo difícil y como manejaste la situación. • ¿Alguna vez has hecho parte de un proyecto en equipo exitoso? Háblame sobre eso. • ¿Le gusta más el trabajo en equipo o el trabajo individual? • ¿Usualmente cual es el rol que desempeñas dentro de un equipo de trabajo? 			
Servicio al cliente	A	B	C	D
Adaptación al cambio	A	B	C	D
Trabajo en equipo	A	B	C	D
AJUSTE AL	SI		NO	
PERFIL:				

SELECCIONADO		
NO SELECCIONADO		
ELEGIBLE		
NO APLICA		
ENTREVISTA REALIZADA POR TALENTO HUMANO:		
Nombre: _____		
Cargo: _____		
Firma: _____		

FIRMA: _____

ENTREVISTA REALIZADA POR JEFE DE AREA ENCARGADA:

Nombre: _____

Cargo: _____

Firma: _____