

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA LOS EMPLEADOS DEL
JARDIN BOTANICO DE MEDELLIN

Laura Rúa Gaviria

Trabajo De Grado Para Optar Por El Título Especialista En Gerencia Del Talento Humano

Jaime Alberto Beltrán Ríos

Asesor

Universidad Católica Luís Amigó

Facultad De Ciencias Administrativas, Económicas Y Contables

Programa Especialización En Gerencia Del Talento Humano

Medellín

2022

Nota del autor

Este artículo fue realizado por Laura Rúa Gaviria

Agradecimientos a Jaime Beltrán por su acompañamiento y dedicación en la construcción del
presente artículo

1.1 Información del contexto corporativo

Desde su fundación en 1972, el Jardín Botánico de Medellín fue dedicado a la memoria de uno de los naturalistas antioqueños más queridos y recordados. Joaquín Antonio Uribe hizo parte de una suerte de corriente conocida entre los expertos como La Escuela de Sonsón, municipio situado al oriente del departamento de Antioquia, a unos 113 kilómetros de Medellín.

Los comienzos: Baños del Edén. La historia del Jardín Botánico de Medellín comenzó hace más de un siglo, a finales del s. XIX

El Bosque de la Independencia. Eran los primeros años del siglo XX. Se acercaba el primer centenario de la Independencia de Antioquia, y la región, encabezada por sus organizaciones civiles y estatales más destacadas, quiso conmemorar la fecha de manera inolvidable. Luego de muchos trámites y consideraciones, sumados a otros acontecimientos que también marcaron el aniversario, la Junta Organizadora de la Celebración del Centenario y la Sociedad de Mejoras Públicas de Medellín logran que el gobierno nacional - en ese momento Carlos E. Restrepo era Presidente de la República.

El Jardín Botánico de Medellín. Se unen con tal fin la Sociedad de Mejoras Públicas, la Sociedad Colombiana de Orquideología, el Municipio y el Club de Jardinería de Medellín. Juntos crean una fundación privada sin ánimo de lucro, que le da vida al Jardín Botánico Joaquín Antonio Uribe, como homenaje al sabio naturalista antioqueño. La nueva institución es inaugurada el 19 de abril de 1972, en el marco de la VII Conferencia Mundial de Orquideología. El evento marca un hito en la historia de la ciudad, pues Medellín giró en torno a las 62 delegaciones colombianas y extranjeras, representantes de 16 países, que se encontraron aquí para exhibir las más bellas orquídeas del mundo.

1.2 Resumen

Se conoce la gestión por competencias desde los años 60 aproximadamente, sin embargo, es hasta hace poco que se le da importancia en el ámbito organizacional y a nivel integral de los empleados, donde, a la hora de evaluar, se tienen en cuenta aspectos del ser, el hacer, el saber y el contexto en el cual se va a relacionar el individuo. Es por ello que este proyecto se realiza con el fin de implementar las competencias en una organización de 500 empleados aproximadamente de diferentes cargos, donde anteriormente se realizaba la evaluación de competencias solo al personal administrativo.

Para esta implementación se realizará una medición por competencias a los colaboradores, donde se evidencie la afinidad que tiene cada persona con la Fundación, esto con el fin de lograr procesos efectivos con el personal que labore allí, desde la vinculación hasta poder reducir la rotación en la misma, partiendo de las observaciones pertinentes para arrojar los porcentajes de cada colaborador frente a lo que espera la organización y poder crear planes de mejora y reconocimientos para las personas evaluadas.

1.3 Abstract

Management by competencies has been known since the 1960s, however, until recently it was given importance in the organizational sphere and at the comprehensive level of the employees, where, when evaluating, aspects of being are taken into account. Doing, knowing and the context in which the individual is going to relate. That is why this project is carried out in order to implement the skills in an organization of

approximately 500 employees from different positions, where previously the skills assessment was carried out only for administrative staff.

For this implementation, a competency-based measurement of the collaborators will be carried out, where the affinity that each person has with the Foundation is evidenced, this in order to achieve effective processes with the personnel that work there, from the link to being able to reduce the rotation in the same, based on the pertinent observations to show the percentages of each collaborator compared to what the organization expects and to be able to create improvement plans and recognitions for the people evaluated.

1.4 Marco de referencia – Marco Teórico

“La gestión por competencia hace referencia al establecimiento de criterios que orientan la administración del personal en base a sus competencias que contribuyan al logro de los objetivos de una organización” (Santos, 2001).

A lo largo de la historia el concepto de organización ha cambiado frente a su estructura y estrategia, en la actualidad se busca que las evaluaciones y mediciones de desempeño se basen en la gestión por competencias, pero bien, qué es una competencia; se define como “Una competencia es una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”. Boyatzis, R (1982) y Hayes, S, 1985 la explica como “La capacidad de usar el conocimiento y las destrezas relacionadas con productos y procesos y, por consiguiente, de actuar eficazmente para alcanzar un objetivo”. Con base a estos referentes, se busca dar orientación y orden frente a las diferentes mediciones y evaluaciones que pueda tener una organización con su personal vinculado de acuerdo con las competencias que

puedan tener en la organización y que la misma considere importante y relevante a la hora de llevarlas al cumplimiento de la estrategia.

A esto se añade, la gestión por competencias nace desde una necesidad organizacional, donde se consideran distintos factores desde la descripción y el análisis de cargo hasta temas salariales y de formación y desarrollo, todo esto con el fin de brindarle al empleado un bienestar tanto laboral como personal y donde pueda tener una fidelización con su empresa, desde allí se ven reflejados los planes carrera y de sucesión. Como lo menciona Oliva, Y. y Hechavarría, N (2020) la gestión por competencias se enfoca en desarrollar y potenciar diferentes habilidades técnicas y personales relacionadas con la ejecución exitosa de su labor, siempre que sean observables y medibles y que permitan alinear la estrategia organizacional con las competencias laborales de manera armónica. “Las empresas deben buscar evidencias claras de que la capacitación conlleva a resultados concretos para la organización” Mertens, L (1998); estas afirmaciones nos dan un panorama y una objetividad a la hora de trabajar en la gestión por competencias e incluso un conocimiento de la competencia directa del mercado, especializando a sus empleados y ayudando a la compañía a crecer y mantenerse en diferentes contextos y situaciones y de manera sostenible y adaptable.

Se debe tener en cuenta que habrán factores que pueden limitar la gestión por competencias, y que puede presentarse en compañías de diferentes sectores, aspectos económicos-financieros, logísticos, humanos, de dirección organizacional, cultura, contexto y demás, para ello es importante tener diversas herramientas que si bien, no se alcance la totalidad del objetivo, podamos llegar a un alto porcentaje de cumplimiento, para ello tendremos en cuenta diversas herramientas y ayudas que nos facilitarán la meta y un adecuado trabajo con base a las competencias de los colaboradores y la

gestión de cada uno en pro de la estrategia organizacional. Por ello es importante tener en cuenta que:

“Los planteles de formación profesional deben partir de un diagnóstico actualizado del perfil competitivo y de la productividad de las empresas de la región que atiende, e incorporar los resultados de dicho diagnóstico como competencia genérica en el currículo: que el alumno sea capaz de identificar e interpretar la estrategia de competitividad y productividad de la empresa en que va a trabajar. Esto le posibilita orientar el desarrollo de su competencia en función de los objetivos globales de la organización, tomando en cuenta su entorno tecnológico, organizativo y cultural” (Mertens,L., 1998)

“El enfoque de las capacidades puede definirse provisionalmente como una aproximación particular a la evaluación de la calidad de vida y a la teorización sobre la justicia social básica.” (Nussbaum, M, 2012) Lo que se busca realizar con este trabajo es que los lectores puedan identificar de inicio a fin como realizar un adecuado estudio y análisis, su proceso de desarrollo y potencialización y por último la obtención de resultados con los cuales los empleados del Jardín Botánico Joaquín Antonio Uribe de Medellín logren mejorar su rendimiento laboral y estar alineados al plan macro estratégico que tiene la empresa en el transcurso de esta década.

1.5 Justificación

El presente trabajo de grado se realiza con el fin de ayudarle a la Fundación Jardín Botánico de Medellín a implementar las competencias organizacionales a todos los cargos que puedan tener y a los colaboradores en misión de la misma, para así lograr procesos efectivos con el personal que labore allí, desde la vinculación del personal hasta poder reducir la rotación en la misma, partiendo de las mediciones pertinentes

para observar los porcentajes de cada colaborador frente a lo que espera la organización y poder crear planes de mejora y reconocimientos para las personas evaluadas.

La implementación de gestión por competencias se realiza buscando una mejora con el fin de aplicar una cultura organizacional en la Fundación Jardín Botánico, ya que actualmente y debido a la emergencia sanitaria hubo cambios en la estructura que hizo replantear varios procesos y directrices y así formalizar la gestión por competencias a nivel general para todos los cargos, basándose en las competencias establecidas en la fundación y proponiendo algunas nuevas, siendo una oportunidad de mejora para los empleados del Jardín Botánico Joaquín Antonio Uribe de Medellín.

1.6 Pregunta objeto de estudio

¿Cómo implementar la gestión por competencias en un nivel general en la Fundación Jardín Botánico Joaquín Antonio Uribe de Medellín?

1.7 Objetivo general

Proponer el modelo de la gestión por competencias para los cargos de la Fundación Jardín Botánico Joaquín Antonio Uribe de Medellín, con el fin de guiarlos a la visión estratégica 2023-2030

1.8 Objetivos específicos

- Observar el nivel de competencias en el que se encuentran los colaboradores de la fundación
- Determinar el nivel de competencias deseado que permita evidenciar las competencias de la fundación reflejadas en cada colaborador

- Realizar un plan de mejora a partir de la comparación entre el nivel observado y el deseado que puedan impactar el desempeño de los integrantes de la fundación

1.9 Metodología

El presente trabajo de grado se realiza bajo el enfoque cualitativo, donde se verán reflejados diferentes percepciones y resultados entregados por los empleados, que sirven como insumo para la Fundación en cuanto a los planes de desarrollo y mejora que se puedan dar en el tiempo y que estén enfocados en la macro-estrategia 2023-2030. “Comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos” (Alles, 2008, pág. 55) de acuerdo a este punto de vista, lo que se busca con la implementación de la gestión por competencias en la Fundación Jardín Botánico de Medellín, es que sus empleados puedan estar orientados a los objetivos organizacionales y las metas que se tienen en cada proyecto o labor, que lo puedan interiorizar y replicar con otros empleados de la fundación que puedan tener menor antigüedad en el cargo o vinculado a la Fundación.

Los pasos que condujeron al logro del objetivo propuesto fueron: - Sensibilización y campañas para la medición de competencias organizacionales de la Fundación. – Medición a través de encuestas y observación a los empleados de cargos medios y altos. – Retroalimentación e informes a los evaluados con sus respectivos planes de mejora, orientados a los resultados bajos y con la oportunidad a que los empleados también elijan la competencia que desean fortalecer.

1.10 Alcances del proyecto

Esta medición se realizará con 100 personas aproximadamente de cargos medios y altos, es decir, personas con cargos de auxiliar, técnicos, analistas, profesionales, coordinadores, líderes y directores, siendo distribuidos entre un 65% mujeres y 35% hombres, con edades entre los 21 hasta los 47 años, donde el nivel académico mínimo requerido para esta aplicación es un nivel técnico completo.

Costo

La aplicación de la medición no tuvo costo, ya que se realizó a través de Google Forms y la encuesta se hizo con el fin laboral y académico.

1.11 Cronograma de actividades

Socialización	
22-09-2022	Reunión general para los líderes (grupo primario de los directores)
22-09-2022	Presentar la actualización de Competencias
22-09-2022	Socializar el proceso de valoración
Valoración	
10-10-2022	Metodología de evaluación 360
10-10-2022	Lanzar la encuesta Tipo A y B
10-10-2022	Liberar el diccionario de competencias
10-11-2022	Tabular los resultados
15-11-2022	Presentar los resultados de la medición
Desarrollo	
15-11-2022	Formación de líderes en Conversaciones de desarrollo

ene-2023	Establecer planes de desarrollo para cerrar las brechas de la medición
Mensuales	Seguimientos programados con los líderes

1.12 Glosario

Competencia: Capacidad para hacer con excelencia. Se define como el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer una persona para desempeñar un trabajo o labor específica.

Evaluación: Proceso que analiza la habilidad, capacidad y conocimiento de un colaborador y lo compara con las competencias exigidas y necesarias para el puesto. Busca encontrar al mejor trabajador para cada puesto según las tareas y responsabilidades que tenga en el día a día

Misión: Cumple además con un rol inspirador para los trabajadores, ya que individualmente responde a la pregunta «¿cuál es el valor de mi trabajo aquí?».

Modelo de competencias: Es un modelo de gestión que se basa en las características personales de los ocupantes más exitosos de ciertos cargos, para establecer los elementos requeridos en las personas que forman parte de una organización y que permiten un buen desempeño organizacional.

Organización: Sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para lograr un objetivo común.

Visión: Es la imagen que se tiene del lugar a donde se quiere llegar, de cómo queremos vernos, como empresa, en un futuro definido. La visión nos permite plantear un futuro deseable, que sea lo suficientemente claro y motivador para otros, como para trabajar en su cumplimiento.

2. DESARROLLO DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN

2.1 Desarrollo de Objetivos Específicos

Para observar el nivel de competencias en el que se encuentran los colaboradores de la fundación se realizó una investigación en los procesos de selección previos, donde se lograba evidenciar por medio de las pruebas psicométricas aplicadas que nivel tiene cada empleado a la hora de ser evaluados con la nueva medición

Para determinar el nivel de competencias en cada empleado se aplicó una encuesta a través de google forms donde se realizó una serie de preguntas enfocadas a cada competencia organizacional de la Fundación

Con el fin de realizar un plan de mejora a partir de la comparación entre el nivel observado y el deseado que puedan impactar el desempeño de los integrantes de la fundación se realizaron diferentes fichas de autogestión, donde los empleados pueden observar la competencia y el descriptor a trabajar, esto también va en conjunto con una retroalimentación dada por el jefe inmediato de acuerdo a la objetividad que tiene de su equipo de trabajo para lograr el nivel deseado por la Fundación para la macro estrategia 2023-2030.

2.2 Metodología

Para lograr realizar una adecuada medición de las competencias de manera objetiva y transparente se realizó un plan de sensibilización y reuniones previas donde se explicaría el fin de esta medición.

Dichas evaluaciones se realizaron a través de una metodología 360° donde cada empleado evaluaría a su jefe inmediato, un par, su autoevaluación y si maneja personal también evaluaría a cada integrante de su equipo.

Para finalizar dicho proceso cada empleado tendrá una retroalimentación donde se busca potencializar las competencias que actualmente tienen en un nivel bajo para la Fundación y a su vez tienen la libertad de mejorar las competencias que consideren y quieran trabajar como mejoría personal.

2.3 Trabajo de campo

Para la realización de dicha medición se realizó una sensibilización y contextualización a los empleados dos semanas antes de realizar la evaluación, para responder todas las encuestas se realizaron en una semana, donde se aclararon dudas y se compartió la información respectiva sobre el objetivo de la evaluación, procurando que las respuestas fueran dadas a conciencia y de manera objetiva, de acuerdo a lo planteado en el despliegue de la medición. Cada persona sería evaluada dentro del Jardín Botánico, en horario laboral y en un espacio privado con el equipo de cómputo apto para realizar las encuestas.

2.4 Recolección de la información

Para realizar la evaluación y medición de las competencias actuales del Jardín Botánico se realizó una metodología de evaluación 360° donde los empleados realizaban una autoevaluación, evaluaban a sus jefes inmediatos, un par con el que hayan laborado anteriormente y si manejaban personal, debían evaluar a cada uno. Teniendo en cuenta la subjetividad de los empleados y que probablemente existía algún temor de exposición por los resultados, se realizó una sensibilización donde se explicaba y daba detalle del proceso, con el fin de que las evaluaciones fueran objetivas y transparentes. A través de la herramienta se logra evidenciar el nivel de afinidad con lo proyectado por la fundación frente a las competencias que deben tener los empleados del Jardín Botánico, para

luego, poder crear un plan de desarrollo o mejora personalizado con cada empleado evaluado y poder potenciar o fortalecer las competencias organizacionales y estar alineados con el plan estratégico.

“Evaluar el desempeño no debe verse -desde la perspectiva del empleado-como un momento de "rendir examen" sino como una oportunidad de expresarse y mejorar. Las empresas que lo logran mejoran en todos los aspectos, desde el clima laboral hasta los índices que miden la rotación y calidad de vida del personal. Y, desde ya, también optimizan el logro de los objetivos organizacionales.” (Alles, M, 2006)

De acuerdo a la autora, es importante aclarar que dicha medición se hace con el fin de hallar oportunidades de mejora y trabajar en ellas para optimizar la productividad y alcanzar los objetivos organizacionales, asimismo, ayuda a tomar decisiones de promociones y remuneración, revisar las evaluaciones de los jefes y equipos de trabajo sobre diversos comportamientos en relación con el trabajo, brindar retroalimentación y más, es por ello que este modelo se plantea con el fin de hacer una cultura de medición para mantener la estrategia organizacional en un periodo de tiempo largo y considerable.

2.5 Propuesta Técnica

Con base al modelo de competencias de la Fundación Jardín Botánico de Medellín se realiza la medición de los niveles actuales de los empleados para conocer sus objetivos, metas y propósitos tanto a nivel personal como laboral, esto se realiza con el fin de poder orientar a cada uno a la visión estratégica de la Fundación sin dejar de lado sus intereses personales y proyecciones laborales, es decir, con un modelo de competencias sólido e interiorizado en cada uno se

hace más fácil la orientación al logro tanto de empleados como empleador, fortaleciendo el sentido de pertenencia y mitigando aspectos organizacionales como rotación de personal, motivación, sentido de pertenencia y más.

2.6 Conclusiones

A través de la medición e implementación por competencias se logró evaluar al 95% del personal vinculado al Jardín Botánico de cargos medios y altos, se evidenció el interés por los empleados frente a sus planes de desarrollo y la disposición tanto de la Fundación como de los mismos empleados para propiciar espacios y conversaciones de retroalimentación que puedan abrir camino al cumplimiento del plan estratégico que tiene la organización iniciando el 2023.

“Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil de puesto. Sólo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con algo, en este caso "ese algo" es el puesto que ocupa.” (Alles, M, 2006)

Con base a este concepto, se plantea la medición a los empleados e implementación de la gestión por competencias en la organización con el fin de realizarse cada año sin importar la persona o la dirección que esté vigente en el Jardín Botánico de Medellín.

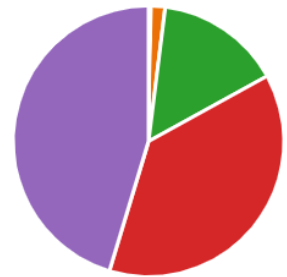
Tablas con resultados

A continuación, se muestran algunos resultados brindados por los empleados:

3. Expresa sus fortalezas y limitaciones de una manera clara

[Más detalles](#)

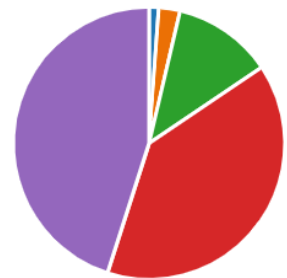
● Nunca	1
● Casi nunca	6
● Algunas veces	53
● Casi siempre	133
● Siempre	160



4. Identifica su aporte tanto a situaciones armoniosas como conflictivas

[Más detalles](#)

● Nunca	4
● Casi nunca	9
● Algunas veces	42
● Casi siempre	139
● Siempre	159



5. Describe los aprendizajes que le han permitido su desarrollo personal

[Más detalles](#)

● Nunca	0
● Casi nunca	7
● Algunas veces	43
● Casi siempre	125
● Siempre	178



6. Manifiesta sus intereses y motivaciones personales

[Más detalles](#)

● Nunca	3
● Casi nunca	17
● Algunas veces	60
● Casi siempre	103
● Siempre	170



7. Planea sus acciones para cumplir con los compromisos adquiridos

[Más detalles](#)

● Nunca	1
● Casi nunca	8
● Algunas veces	29
● Casi siempre	98
● Siempre	217



8. Hace lo que dice que va a hacer

[Más detalles](#)

● Nunca	2
● Casi nunca	7
● Algunas veces	39
● Casi siempre	138
● Siempre	167



9. Presenta opciones ante dificultades para asegurar el cumplimiento del compromiso adquirido

[Más detalles](#)

● Nunca	2
● Casi nunca	5
● Algunas veces	33
● Casi siempre	96
● Siempre	217



10. Hace seguimientos para garantizar el cumplimiento de los compromisos

[Más detalles](#)

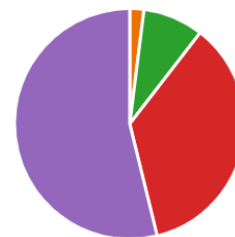
● Nunca	3
● Casi nunca	7
● Algunas veces	41
● Casi siempre	102
● Siempre	200



11. Los integrantes de su equipo tienen claridad sobre las expectativas en cuanto a sus responsabilidades y objetivos que deben cumplir

[Más detalles](#)

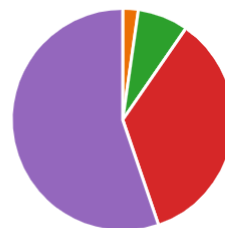
● Nunca	0
● Casi nunca	7
● Algunas veces	30
● Casi siempre	126
● Siempre	190



12. Cumple los objetivos organizacionales entendiendo que la gestión realizada comprende la estrategia, las relaciones y el desarrollo de otros

[Más detalles](#)

● Nunca	0
● Casi nunca	8
● Algunas veces	26
● Casi siempre	124
● Siempre	195



Cabe resaltar que en los anexos se muestran todas las preguntas realizadas a los empleados en los cuales se miden las competencias organizacionales del Jardín Botánico de Medellín, es importante aclarar que esta es la primera medición para lograr implementar la gestión por competencias de manera adecuada y óptima, en la segunda medición se esperan obtener resultados más realistas ya que, de acuerdo a lo observado, se logró identificar sesgos por temores o retroalimentaciones erróneas.

2.7 Recomendaciones

Implementar la cultura de medición: Los empleados deben sentir que pueden expresar sus opiniones y preocupaciones sin temor a represalias. Fomentar la medición ayuda a que los empleados puedan ser transparentes y objetivos en cada medición de competencias.

Brindar retroalimentación oportuna: Después de cada medición los líderes deben sentarse con cada uno de los integrantes de su equipo para brindarles su plan de desarrollo de acuerdo a las competencias evaluadas, con el fin de fortalecer, potencializar o desarrollar las competencias orientadas a los objetivos organizacionales.

Realizar sensibilizaciones frente a cada medición: Esto ayudará a los empleados a generar conciencia y disposición para cada medición con el fin de que cada uno pueda

ser consciente de su proceso e interiorizar que cada medición le permitirá crecer sea de manera personal o profesional

2.8 Bibliografía y cibergrafía

Gestión por competencias. Elementos que limitan su aplicación

<https://anuarioeco.uo.edu.cu/index.php/aeco/article/view/5124>

La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación personal

<http://www.relats.org/documentos/ET.Mertens2.feb.pdf>

Crear Capacidades, Propuesta Para El Desarrollo Humano

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54848161/Martha_Nussbaum_-_Crear_capacidades--with-cover-page-v2.pdf?Expires=1665518039&Signature=EBquu4cX6cFAqfab7II5ITmvtKrZ-5auoT5M1Zfq18uKDtEtYA9Rq6bQ~cIu9ogMMHn93-TCCcNx5jU2SiwCN1bxyTnYtunRzJW-xffTzurdDVAvt3VReKSBLI2n4ibU4-3defvf4AM38uO~h43HD11NHSak5b0zZleFN2wMJkQgcpZ-7qjN-Hu4TsbYGfz33cC7Ugtk~7U5PCjxFhcrUDOTsCOKruLzvYSR3IWpQF1g0rF-ILZBTlg~7lYgHxRpaDAeFJNLQVXDOgmE-M2~HFG4qgbhCPrsGPQoRedC4V6m-MnhJoM2jwnGpJgmvVuvOhIawDAYOBUYuCWZqaMdDQ_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Martha Alles

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jozhbqMukZsC&oi=fnd&pg=PA11&dq=gesti%C3%B3n+por+competencias+laborales&ots=z-S-um16p3&sig=wc7yrmoFhQP6QKLCKPd1RS6sdKQ#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20por%20competencias%20laborales&f=false>

Economipedia

<https://economipedia.com/definiciones/competencia-laboral.html>

Bizneo

<https://www.bizneo.com/blog/evaluacion-por-competencias/#:~:text=La%20evaluaci%C3%B3n%20por%20competencias%20es,en%20el%20d%C3%ADa%20a%20d%C3%ADa.>

blog.hubspot.es

<https://blog.hubspot.es/marketing/mision-vision-valores-ejemplos#:~:text=La%20misi%C3%B3n%20de%20una%20empresa%20declara%20su%20finalidad%20a%20partir,de%20mi%20trabajo%20aqu%C3%AD%3F%C2%BB>

.

SRVSOP

<https://www.icao.int/SAM/Documents/2012/DSOSYMP12/Definici%C3%B3n%20y%20control%20de%20Competencias%20.pdf>

Minedu

<https://www.mineduc.gob.gt/DIGECADE/documents/Telesecundaria/Recursos%20Digitales/3o%20Recursos%20Digitales%20TS%20BY-SA%203.0/PROYECTOS%20INTEGRADOS/U2%20proyecto%202%20organizaci%C3%B3n.pdf>

Agora.unimet

<http://agora.unimet.edu.ve/docs/466/Proceso%20Visionario/Gu%C3%ADa%20para%20redactar%20Misi%C3%B3n%20y%20Vision.pdf>

Desempeño por competencias evaluación 360

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=HYGSeoWISbYC&oi=fnd&pg=PA15&dq=desempe%C3%B1o+por+competencias+evaluacion+360&ots=GexZaCGoXY&sig=uIF-O_5oO7M1M4EM9irXu13iSRA#v=onepage&q=desempe%C3%B1o%20por%20competencias%20evaluacion%20360&f=false

Anexos en blanco

Autoevaluación: <https://forms.office.com/r/VmziTJ9F0A>

Evaluación del líder: <https://forms.office.com/r/tLLx77HxTL>

Evaluación de un par: <https://forms.office.com/r/tLLx77HxTL>

Evaluación de equipo: <https://forms.office.com/r/n7RyMvqxn7>

Diccionario de competencias: <https://bit.ly/3Sk4Kj8>